

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Riigiteaduste insituut

Triin Teppo

**Motivatsioonitegurite mõju avaliku sektori töötajate
innovatsioonikäitumisele – Tartu linna näitel**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Piret Tõnurist, MSc (TTÜ)
Kaasjuhendaja: Kristina Muhhina, Ph.D.

Tartu 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Olen nõus oma töö avaldamisega Tartu Ülikooli digitaalarhiivis DSpace.

Triin Teppo

Sisukord

Sissejuhatus	5
1. Innovatsioon avalikus teenistuses	7
2. Innoveerijad avalikus sektoris.....	11
2.1. Innovatsiooni tekkimise tasandid.....	11
2.2. Individuaalne innovatsioonikäitumine	13
2.3. Avalik sektor ja innovatsioonikäitumine	15
3. Motivatsioon	17
3.1. Sisemine motivatsioon	17
3.2 Avaliku teenistuse motivatsioon	17
3.3. Välimine motivatsioon.....	18
4. Motivatsioonitegurite mõju avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumisele – Tartu linna näitel.....	21
4.1. Uurimismeetodi kirjeldus.....	21
4.2. Valim.....	22
4.3. Uurimuse protseduur.....	23
5. Analüüs ja järeldused	25
5.1. Kuivõrd tegelevad avaliku sektori asutused innovatsiooniga?	25
5.2. Kuivõrd avaliku sektori töötajad tunnevad, et neil on vabadust	29
innovaatiliseks käitumiseks?	29
5.3. Kas innovatsioon saab alguse rohkem rohujuuretasandilt või	31
kõrgemalt tasandilt?	31
5.4. Kuidas mõjutavad erinevad motivatsioonitegurid avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist?	33
Kokkuvõte	37

Summary	40
Kasutatud kirjandus.....	43
LISA 1	48
Vastaja 1	48
Vastaja 2.....	58
Vastaja 3.....	61
Vastaja 4.....	65
Vastaja 5.....	74
Vastaja 6.....	76
Vastaja 7.....	80
Vastaja 8.....	84
Vastaja 9.....	89
Vastaja 10.....	94
LISA 2	98

Sissejuhatus

Avalikus sektoris on innovatsiooni tähtsus üha rohkem kasvanud. Kuna nõudlus avalike teenuste osas näitab kasvavat trendi, siis on ka avaliku sektori töötajatel oluline ülesanne välja mõelda uusi, tõhusaid ja innovaatilisi teenuseid, mida pakkuda. Traditsiooniliselt on avalikku sektorit peetud aga väga hierarhiliseks ning bürokraatlikuks süsteemiks, mis ei soosi innovatsiooni (Townsend 2013, 21). Seetõttu on oluline uurida, mis innovaatilisust avalikus sektoris mõjutab ja mis tasandilt (organisatsioon, individid jne.) innovatsioon alguse saab ning kuidas erinevad motivatsioonitegurid seda mõjutavad.

Antud uurimistöö eesmärk on teada saada, mis motiveerib avaliku sektori töötajaid innovatiivselt käituma. Uurimisküsimusena on püstitatud järgnev: kuidas mõjutavad motivatsioonitegurid avaliku sektori rohujuuretasandi töötajate innovatsioonikäitumist? Antud töös on tähelepanu pööratud sisemistele ja välistele motivatsiooniteguritele ning avaliku teenistuse motivatsiooni teooriale.

Uurimuse meetodiks on avaliku sektori töötajatega läbi viidud poolstruktureeritud intervjuud ning kvalitatiivne tekstianalüüs. Valimis on intervjueritud Tartu Ülikooli, Tartu Linnavalitsuse ettevõtlusosakonna, Tartu Loomemajanduskeskuse, Tartu Ärinõuandla, Tartu Teaduspargi ja Eesti Maaülikooli töötajaid, kes tegelevad ettevõtluse arendamisega Tartu linnas. Intervjuudel osales 10 inimest.

Töö teoreetilises osas on kolm peatükki. Esimeses peatükis antakse ülevaade innovatsiooni kontseptsioonist avalikus sektoris. Teises peatükis käsitletakse innovatsiooni tekkimise tasandeid ning seda, millised faktorid mõjutavad töötajate innovatsioonikäitumist avalikus sektoris. Kolmandas peatükis on vaatluse all motivatsioon. Töö neljas peatükk on metodoloogia, milles kirjeldatakse täpsemalt töömeetodit. Viiendas peatükis analüüsitakse intervjueritavate vastuseid konkretiseeritud uurimisküsimuste abil. Kokkuvõttes tuuakse välja olulised tulemused ja järeldused. Transkribeeritud intervjuude materjal on esitatud lisas.

Peamised kirjanduslikud allikad olid avaldatud teadusartiklid, mis on toodud kasutatud kirjanduse leheküljel.

1. Innovatsioon avalikus teenistuses

Innovatsiooni termini seletuse üle on teaduskirjanduses väga palju arutletud (Townsend 2013: 22). Siiski pole leitud kindlat definitsiooni, kuidas seda nähtust oleks kõige parem seletada (NAO 2006 viidatud Perry 2010: 16 kaudu). Eesti Keele Seletava Sõnaraamatu (2009: 612) järgi on innovatsioon mingi teadusliku või tehnilise avastuse, leiutise või muu saavutuse rakendamine, uuendus. Ühe võimalusena on innovatsiooni defineeritud kui uue või märkmisväärselt parema toote (toote või teenuse), protsessi, turundusmetoodika või uue ärilise toimimise, töökeskkonna või välissuhte metoodika rakendamist (OECD 2005: 46).

Üleüldiselt on innovatsiooni seostatud kahe elemendiga – uue idee genereerimise ning selle praktilise rakendamisega (Altshuler ja Behm 1997, 73). Avalikus sektoris on innovatsiooni definitsiooni ning seda eriti just seoses avaliku sektori teenuste innovatsiooniga vaadeldud erinevatest külgedest (Townsend 2013, 22). Näiteks on avaliku sektori teenuste innovatsiooni peamiselt seostatud uute või kvaliteedilt paranenud teenuste pakkumisega (Koch, Windrum, 2008, 8). Lisaks on seda defineeritud ka kui uut viisi, kuidas avalikke teenuseid kasutajatele pakutakse (Hartley 2005, 28). Innovatsioonile on teaduskirjanduses omistatud erinevaid iseloomulikke jooni. Oluliseks on peetud näiteks, et avaliku sektori innovatsiooni rakendamisel oleks eesmärk, mis pakuks avalikku väärtust (Moore 1995 viidatud Hartley 2005, 27 kaudu). Veel on innovatsiooniga üleüldiselt seostatud suurt riski, et see võib läbi kukkuda (Albury 2005, 51). Siiski on leitud, et õnnestunud innovatsioonil on oluline mõju püstitatud eesmärgi saavutamise tulemusele, efektiivsusele, mõjususele ning kvaliteedile (*ibid.*). Innovatsiooni puhul on veel oluline, et rakendaja jaoks oleks see uuenduslik, isegi kui keegi teine juba kunagi varem on seda mujal katsetanud (Koch, Hauknes 2005, 9).

Peale teenuste innovatsiooni on seoses avaliku sektoriga välja toodud ka teisi innovatsiooni liike. Eelnevatele uurimistöödele tuginedes eristasid Windrum ja Koch (2008: 8) näiteks teenuste, teenuste kohale toimetamise innovatsiooni ja administratiivset innovatsiooni. Antud innovatsiooniliike on kasutatud ka erasektori

innovatsiooni iseloomustamisel (*ibid.*). Avalikus sektoris on veel lisatähelepanu pööratud teistele aspektidele, mida Windrum ja Koch (2008, 8) samuti oma uurimuses välja tõid – selleks olid kontseptuaalne innovatsioon (uued maailmavaated, mis võivad mõjutada avaliku sektori teenuseid), poliitiline innovatsioon (nt. uute poliitika instrumentide arendamine või vanade muutmise) ning süsteemiinnovatsioon (nt. uute organisatsioonide vaheliste koostöömeetmete kasutuselevõtt).

Townsend (2013, 23) on välja toonud, et see, mida avaliku sektori innovatsiooni all mõeldakse, on oluline. Kui avaliku sektori innovatsiooni kontseptsiooni võtta laiemalt ning siia haarata kõik muutused avalikus sektoris, siis on leitud, et innovatsioon on avalikus sektoris ülevalt alla toimuv protsess (*ibid.*). Sellega seoses on tõdetud, et enamikke innovatsiooniportsesse juhivad ja rakendavad kõrgema astme juhid (Dunleavy, Margetts 2006, 33) erinevate poliitiliste muudatuste, käskude, regulatsioonide ja seaduste kaudu (Townsend 2013, 23). Ainult innovatsiooni rakendamise vaatlemine aga ei anna meile täielikku informatsiooni selle kohta, kus innovaatiline muudatus alguse sai, arenes või levis (*ibid.*). Dunleay ja Margetts (2006, 33) tõid välja, et hierarhilises struktuuris on innovaatiliste ideede tekkimine suhteliselt keeruline. Seetõttu tähtsustatakse innovatsiooniprotsessides rohujuuretasandi töötajate rolli, kuna nemad on kodanikele ning nende nõudmistele kõige lähemal (*ibid.*).

Avaliku sektori innovatsiooni vaatlemisel on uuritud ka erinevaid paradigmasid, mis annavad ülevaate avaliku halduskorralduse kontekstidest (Benington, Hartley 2001 viidatud Hartley 2005, 29 kaudu). Iga paradigma kohaselt erineb ka innovatsiooniulatus ning see, milliselt hierarhia tasandilt see alguse saab (Hartley 29).

Traditsioonilise avaliku halduse paradigma kohaselt lähenetaks avaliku sektori teenuste osutamisse kui millessegi, mis tuleneb seadusandlusest, bürokraatiast ja reeglitest (Hartley 2005, 29). Innovaatilised muudatused on traditsioonilise avaliku halduse kohaselt pigem üldisemat laadi ning universaalsed kõigi kodanike jaoks ning lisaks saavad need alguse riigi ning kohaliku tasandi poliitikutelt, kes arendavad välja uusi poliitikaid (*ibid.*). Toetust antud muudatustele otsitakse kodanike ja oma partei hulgast ning antud innovaatiliste algatuste lõppeesmärgiks on neid ka seadusandluses sätestada

(*ibid.*). Madalama taseme avaliku sektori töötajatel on ülesandeks siinkohal antud muudatusi rakendada (Hartley 2005, 30). Kokkuvõtvalt on erasektorit läbi aja peetud innovatsiooni tunduvalt rohkem soosivamaks keskkonnaks kui avalikku sektorit (Koch, Hauknes 2005, 26). Koch ja Hauknes (2005, 26) tõid aga välja, et kuigi antud arvamus on ekslik, on see andnud suure tõuke muutustele avaliku sektori halduskorralduses.

Üheks uueks halduskorralduse kontseptsiooniks on olnud „uus haldusjuhtimine“, mis hakkas levima 80ndatel (*ibid.*) ning mille kaudu on avalik sektor oma toimimiselt muutunud mõneti erasektori sarnaseks (Koch, Hauknes 2005, 28). Näiteks pööratakse uue haldusjuhtimise järgi suuremat tähelepanu avaliku sektori tegevuse väljunditele, tulemustele ning eriti nende saavutamise efektiivsusele (*ibid.*). Lisaks, avaliku sektori teenuste puhul hakatakse rohkem tähelepanu pöörama ka teenuse disainile ning seejuures on eriti oluline see, et avalike teenuste vormimisele ning kujundamisele kaasatakse antud teenuste lõppkasutajaid ehk rahvast (Obsorne, Strokosch 2013, S34). Seetõttu on uue haldusjuhtimise kontseptsiooni aluseks kaastootmine, kuhu peale avaliku sektori töötajate on kaasatud ka antud teenuste lõppkasutajaid (*ibid.*). Siinjuures on tähelepanu pööratud avaliku sektori innovatsiooni kontseptsioonile. Talendikatel avaliku sektori teenistujatel on tihedama koostöö tõttu teiste kolleegide ja põhiliste kasutajatega parem võimalus välja arendada ning katsetada uusi, innovaatilisi ideid (Hartley 2013, 826). Võrreldes traditsioonilise avaliku halduse kontseptsiooniga, on muutunud ka juhtimisstiil, mis on kujunenud paindlikumaks (Koch, Hauknes 2005, 28). Vastutus ei tulene enam hierarhilisest võimujagamisest, vaid pigem konkreetsetest ning selgetest ülesannetest (*ibid.*). Siiski on leitud, et uuel haldusjuhtimisel võib seoses innovatsiooniprotsessidega olla negatiivne mõju (Townsend 2013, 25). Uue haldusjuhtimise kohaselt on üha olulisemad näitajad avaliku sektori teenuste pakkumisel tulemus ning efektiivsus (*ibid.*). See aga tähendab, et ressursside raiskamist uute ideede katsetamisel, mille õnnestumine ei ole garanteeritud, ei soosita (*ibid.*).

Hartley (2005, 29) osutas tähelepanu veel kolmandale paradigmale, mis on levima hakanud viimastel kümnenditel ning mida kutsutakse võrgustiku valitsemiseks. Selle järgi on suurem tähelepanu pööratud erinevate tasandite vahelisele koostööle ning kodanikke nähakse mitte kui kliente, vaid kui avaliku sektori innovatsiooni

kaasprodutseerijaid (*ibid.*). Antud paradigma kohaselt lõövad kõik tasandid kaasa erineva ulatusega innovaatiliste protsesside loomisel ja rakendamisel (*ibid.*). Innovatsiooni huvides on võrgustiksuhtlus väga oluline, kuna nii vaadatakse oma organisatsiooni piiridest väljapoole ning just kasutajale keskendumine on innovatsiooni peamiseks allikaks (Obsorne, Brown, 2011, 1343)

Avaliku sektori innovatsiooni defineerimine on keeruline ning see oleneb väga palju antud kontekstist ja haldusjuhtimise stiili omapäradest. Selget avaliku sektori innovatsiooni definitsiooni pole veel leitud (Perry 2010: 16). Siiski saab eelnevatest selgitustest järeldada, et vähemalt avaliku sektori teenuste innovatsioon kaasab endaga kõiki uusi ning kvaliteedilt parandatud teenuseid ning neid viise, kuidas avaliku sektori teenuseid pakutakse. Kokkuvõtvalt saab tõdeda, et avaliku sektori innovatsioonil tänapäeva ühiskonnas väga oluline osa ning seda ka Eesti kontekstis. Põhjustena on Eesti Arengufond välja toonud sotsiaal-majandusliku arengu, tööjõuvõimelise elanikkonna vähenemise ning avaliku sektori kasvu (Eesti Arengufond 2008, 1)

2. Innoveerijad avalikus sektoris

2.1. Innovatsiooni tekkimise tasandid

On leitud, et bürokraatia, sotsiaalne vastutus ning aruandmiskohustus mõjutavad tugevalt avaliku sektori töötajate innovaatilist käitumist (Koch, Windrum 2008, 4). Avaliku sektori organisatsiooni hierarhiast tulenev vastutus on tihtipeale konfliktis innovatsiooniga ning seetõttu on oluline, millises organisatsiooniosas innovatsioon kõige tõenäolisemalt aset leiab – kas innovaatiliste ideede ning nende rakendamise „arhitektideks“ (Fernandez, Pitts 2011, 204) on organisatsioonis hierarhia tipus olevad juhid või tuleneb innovatsioon hoopis rohujuuretasandi ametnikelt (*ibid*). Windrum ja Koch (2008, 13) toovad välja, et innovatsioon võib alguse saada erinevatel hierarhia tasanditel.

Järgnevalt on vaadeldud innovaatilisi algatusi „ülevalt – alla“ ning „alt – üles“ lähenemiste kaudu, millest nad alguse võivad saada ning millist rolli mängivad erinevate tasemete töötajate avaliku sektori innovatsioonis.

„Ülevalt – alla“ kontseptsiooni kohaselt alguse saanud innovatsiooniprotsessid avalikus sektoris põhinevad rohkemal või vähemal määral poliitilistel otsustel (Saari, Lehtonen, Toivonen 2014, 340). See võib alguse saada nii asutuste tippjuhtidelt kui ka riigi poliitiliselt tasandilt (Saari, Lehtonen, Toivonen 2012, 8). Poliitikute initsiatiivil alguse saav innovatsioon tuleneb nende pühendumusest avaliku heaolu parandamisel ning teatavate eesmärkide saavutamisel seoses pakutavate avalike teenustega (Koch, Hauknes 2005, 31). Üheks võimaluseks innovaatilisteks algatusteks on seoses uute ideede genereerimisega poliitilise nõu küsimine (*ibid.*). Sellest tulenevalt, kuna poliitikutel tihtipeale puuduvad kompetents ja teadmised kõigis poliitilistes valdkondades, siis rohujuuretasandi professionaalidel on oluline roll nõuandmisel ja sellest lähtuvalt ka otsustusprotsessidele kaasaaitamisel (Koch, Windrum 2005, 31; Saari, Lehtonen, Toivonen 2014, 328). Traditsiooniliselt jääb avaliku sektori madalama

astme töötajate ülesandeks siinkohal poliitikute poolt paika pandud avaliku sektori teenuste edasikandmine ning ühiskondlikku ellu rakendamine, mitte uute ideede genereerimine (Koch, Hauknes 2005, 34).

Samas on leitud, et mitmed innovaatilised muutused saavad alguse hoopis avaliku sektori alumistest struktuuridest (Fernandez ja Pitts 2011, 204). Altshuler ja Zegans (1997, 76–77) leidsid oma uurimuses, et kuna avaliku sektori rohujuuretasandi töötajad on tihtipeale otsekontaktis kodanikega, siis tuleb neilt peamine initsiatiiv (*ibid.*). Nagu ka „ülevalt – alla“ kontseptsiooni korral alguse saanud innovaatiliste algatuse puhul, tähtsustatakse rohujuuretasandil laialdast sotsiaalset võrgustikku. Rohujuuretasandi töötajad omavad tihtipeale häid kontakte väljaspool organisatsiooni, mis aitab neil uusi ideid genereerida (Galbreath 2002 viidatud Kesting, Ulhoi 2010, 73 kaudu). Toivonen, Lahtinen ning Saari (2012, 4) tõid samuti välja, et kuna rohujuuretasandi töötajad suhtlevad rahvaga igapäevasemalt, siis on nad teadlikumad nende vajadustest ning seetõttu saavad paremini neist aru. Samuti leidsid nad, et avaliku sektori asutused on muutunud teenuste pakkumisel paindlikumaks ning seetõttu on kasvanud rohujuuretasanditöötajate roll, kes nõuavad sellega seoses suuremat tähelepanu (Toivonen, Lahtinen, Saari 2012, 5). Sellest tulenevalt Toivonen, Lahtinen ja Saari (2012, 5) järeldasid, et väga oluline on avaliku sektori asutuste keskastmejuhtide roll, kes koordineerivad rohujuuretasandilt tulevaid ideid ning „ülevalt – alla“ tulevaid innovatsiooniprotsesse. Kuigi „ülevalt – alla“ lähenemise kaudu alguse saanud uuendusi tihtipeale rohujuuretasandil ei soosita, siis nende hea seostamise korral madalamalt tasemelt alguse saanud algatustega seovad töötajad end parema meelega antud muudatustega (Toivonen, Lahtinen, Saari 2014, 342). Lisaks on keskastmejuhtidel oluline roll rohujuuretasandi töötajate poolt genereeritud ideede puhul otsustada, mida peaks hakkama ellu viima ning mida mitte (Sørensen, Sundbo, Mattsson, 2013, 1449). „Alt – üles“ lähenemise juures on oluline, et juhid julgustavad tunnustamise kaudu töötajaid innovaatilisi lahendusi välja mõtlema (Toivonen, Lahtinen, Saari 2014, 340) ning et nad näevad oma töötajate initsiatiivi innovaatiliste lahenduste algatusel kui võimalusi terve organisatsiooni jaoks (Toivonen, Lahtinen, Saari 2014, 328).

Seoses avalike teenuste innovatsiooniga on rohujuuretasandilt alguse saanud uued muutused enamasti väiksema mahuga ning praktilistel kogemustel põhinevad (Sørensen, Sundbo, Mattsson, 2013, 1447). Neid väikseid muudatusi tähele pannes ning nende ulatust kasvatades võivad nad saavutada laiema ulatuse ning kasvada välja innovatsiooniks, mis täidab juba suuremat eesmärgi (*ibid.*). Siiski tõid Sørensen, Sundbo ja Mattsson (2013, 1448) välja, et ka ülevalt – alla rakendatud teenuste innovatsiooniprotsesside puhul on rohujuuretasanditöötajatel oluline roll, kuna nendelt tulevad loovad ideed, mis madalama tasemega töötajatel seoses teenuste pakkumisega otseselt kokku puutudes võivad tekkida (*ibid.*).

Innovaatilised muudatused võivad saada alguse nii rohujuuretasandilt kui „ülevalt – alla“ liikudes. Antud bakalaureusetöö raames on tähelepanu pööratud rohujuuretasandi avaliku sektori töötajatele. Innovaatiliste algatuste juures on neil oluline roll ning selleks, et nad saaksid nii toimida, on vaja julgustavat keskkonda ning innovatsiooni soosivat juhtimist. Järgnevalt on pööratud tähelepanu nendele aspektidele, mis võivad mõjutada rohujuuretasandil olevaid indiviide innovaatsiliselt käituma.

2.2. Individaalne innovatsioonikäitumine

Selleks, et avaliku sektori töötajate motiveeritust seoses innovatsiooniga uurida, peab tähelepanu pöörama ka sellele, milline on innovaativne töötaja. Teaduskirjanduses on tähelepanu pööratud innovatsioonikäitumise kontseptsioonile, mida on defineeritud kui indiviidi teadlike jõupingutuste tegemist eesmärgiga hankida midagi uut ning tulusamat (Janssen 2000, 288). Töökohaga seotud individaalne innovatsioonikäitumine pöörab tähelepanu uute ideede genereerimisele ning nende rakendamisele (Wu, Parker, Jong 2014, 1512). Individaalne innovatsioonikäitumine on oluline, kuna see aitab kaasa nii organisatsiooni üldisele paremale toimimisele kui ka indiviidi enda heaolule (see tähendab ka paremat enesetunnet seoses tööülesannete täitmisega) (Janssen 2000, 288).

Innovaativset käitumist on seostatud ettevõtja olemusega, mida on iseloomustatud tegutsemisvabaduse, riskialdisuse, initsiatiivikuse, konkurentsist tuleneva võiduhimu ning uuendusliku käitumisega (Bernier, Hafsi 2007, 489; York, Venkataraman 2009,

450). Nende toel loovad ettevõtliku loomuga inimesed midagi uut ning väärtust pakkuvat (Bernier, Hafsi 2007, 490).

Ettevõtjaid on seostatud ka avaliku sektoriga innovatsiooniga. Bernier ja Hafsi (2007, 497) eristasid kolme erinevat faasi. Avaliku sektori innovatsiooni esimest faasi iseloomustab tugev majanduslik olukord, kus lastakse tegutseda kangelaslikel innovaatoritel, keda avaliku sektori juhtorganid usaldavad ning kes omavad konkreetseid ühiskonna jaoks olulisi ülesandeid. Avaliku sektori ressursside vähesusest tulenevad piirangud aga lõppevad tihtipeale sellega, et avalik sektor ei suuda kõiki uuendustega seotud vajadusi rahuldada ning innovaatorid lahkuvad avalikust sektorist erasektorisse, kus neil lihtsalt on rohkem võimalusi. Innovaatorite lahkumisega tekkinud uut faasi iseloomustavad bürokraatia, ühenäolised tegevused ning vähene efektiivsus. Sellele järgneb kolmas faas, mida iseloomustab süsteemne ettevõtlus. Antud faasile on omane väga suur innovaatorite arv ning mitmete ja komplekssete innovaatiliste lahenduste tekkimine mitmetel eritasanditel (Bernier, Hafsi 2007, 498). Süsteemset ettevõtlust on seostatud ka uue haldusjuhtimisega, kus hierarhilistel käsuliinidel pole enam nii suurt kaalu ning ühiste eesmärkide nimel tegutsevad organisatsioonid viivad neid eesmärke ellu läbi koostöö (*ibid.*).

Olulise tegurina on välja toodud, et innovaatiline käitumine on seostatud julgusega võtta riske (Borins 2000, 69). Riski on defineeritud kui mingi toimingu või ettevõtmisega kaasneva kahju tekke võimalust või võimalikku ohtu (EKSS 4, 847). Riski võtmine tähendab, et ollakse valmis tegelema ka vigade ja läbikukkumistega, kuna iga riskantse otsusega kaasnevad nii positiivsed kui ka negatiivsed küljed (Michaelides 2011, 122). Riskide võtmist on seostatud tööturvatundega (Hammer, Tassell 1983, 282). Newstrom, Reif ja Monczka (1976, 71) leidsid, et tööga seotud turvatunne pole avaliku sektori töötajate jaoks oluline, vaid pigem peetakse oluliseks just võimalust ennast realiseerida ning teostada. Siiski ka vastupidiseid tulemusi on avastatud, mille järgi riskikartlikumad inimesed otsivadki tööd avalikus sektoris (Pfeifer, 2008, 8). Lisaks on leitud, et avaliku sektori jaoks on oluliseks riskide minimeerida, mis võib innovaatilisi protsesse avalike teenuste kohaletoimetamises pärssida (Obsorne, Brown, 2011, 1346).

Innovaatsioonikäitumise juures mängivad olulist rolli töötaja isiklikud omadused. Innovaatilist töötajat on seostatud ettevõtja loomusega, kellel endal on suur initsiatiiv oma mõtteid ellu rakendada. Avaliku sektori innovatsiooni juures on ettevõtjatel oluline tähendus. Lisaks omab innovatsioonikäitumise juures tähtsust julgus võtta riske ning avaliku sektori töötajaid on peetud üldiselt riskikartlikemaks kui erasektori töötajaid. Siiski on leitud, et see ei tulene nii väga inimeste isikupäradest kui pigem sektorilistest mõjufaktoritest.

2.3. Avalik sektor ja innovatsioonikäitumine

Üheks võimaluseks avaliku sektori innovatsioonikäitumise uurimisel on võrrelda seda erasektori töötajate omaga. Kuigi on levinud arvamus, et erasektori asutused on tunduvalt innovaatilisemad kui avaliku sektori omad, siis ikkagi ei leidu piisavalt tõestusi, et antud väidet kinnitada (Rainey, Hal 1999, 129–130). Üheks põhjuseks on kindlasti avaliku sektori suur areng. Bysted ja Hansen (2015, 712) on välja toonud näiteks uue haldusjuhtimise kontseptsiooni levimise ning sellest tulenevalt avaliku sektori ning erasektori vaheliste piiride muutuse. Lisaks leidsid nad, et tihtipeale võivad osad erasektori asutused olla rohkem traditsiooniliste avaliku sektori asutuste sarnased ning vastupidi (*ibid.*).

Bysted ja Hansen (2015, 702–703) uurisid sektorite vahelisi erinevusi nelja töö- ning organisatsiooni keskkonna kaudu ning innovaatilise käitumusega seostatud omadusi – töö autonoomsuse, töö eest saadava tasu, innoveerimisruumi ning riskikultuuri kaudu. Kuigi Bysted ja Hansen (2015, 713) suuri sektorite vahelisi erinevusi ei avastanud, siis leiti teatavaid seoseid antud omaduste ning innovatsioonikäitumise vahel. Töö eest saadav tasu keskendub aspektile, kas tehtud töö tulemus on tasustatud või mitte (Bysted ja Hansen 2015, 704). Erinevates uurimustes on leitud, et see võib mõjutada innovaatilist käitumist nii positiivselt kui negatiivselt (Rosenblatt 2011, 212).

Töö autonoomia on järgmine tegur, mis mõjutab töötaja innovatsioonikäitumist. Kui töötajale antakse palju tegutsemisvabadust oma tööülesannete täitmisel või vabadust lahenduste väljamõtlemisel, siis käituvad nad ka innovaatilisemalt (Bysted ja Hansen

2015, 703). Lisaks töötajad, kes tunnevad, et neid kaasatakse otsustusprotsessidesse seoses oma tööülesannetega, on samuti altimad innovaativsemalt käituma (Fernandez ja Pitss 2011, 206-207). Levinud on arvamus, et avaliku sektori töötajatel on vähem tegevusvabadust kui erasektori töötajatel (Bysted ja Hansen 2015, 703). Bysted ja Hansen (2015, 713) otsest seost küll ei leidnud, kuid teised autorid on seda täheldatud (Bysted, Jespersen, 2014, 235).

Üheks olulisemaks osaks innovatsiooniprotsesside seletamisel on see, kuidas suhtuvad inimesed riskide võtmisesse (Townsend 2013, 23). Kuigi inimeste isiklik suhtumine ning käitumine seoses riskiga erineb, siis organisatsiooni spetsiifiline kontekst ja kultuur võivad seda palju mõjutada (Townsend 2013, 24). Töökoha kultuurist tulenevast võimalusest riske võtta on positiivne mõju töötaja innovaativsele käitumisele (Bysted ja Hansen 2015, 705). See tähendab, et töötajal on eksimisruumi ning seetõttu tunnevad nad ka vähem hirmu seoses uute asjade proovimisega (*ibid.*). Avaliku haldusega tegelevas kirjanduses on tihti leitud, et avaliku sektori töötajad tegutsevad pigem bürokraatlikes keskkondades, kus on väga tähtis järgida paikapandud reegleid ning sellega seoses omavad töötajad ka vähem eksimisruumi (*ibid.*). Lisaks, riskeerimise juures on oluliseks mõjuteguriks need tagajärjed ja tasud, mis vastavalt võetud riski ebaõnnestumise või õnnestumisega kaasnevad (Townsend 2013, 24). On täheldatud, et ebaõnnestumisega kaasnevat kahju hinnatakse tihtipeale kõrgemalt kui sellest tulenevat kasu (*ibid.*). Eriti on seda vaadeldud avalikus sektoris, kus riskikäitumise ebaõnnestumise kahjustuvat isiklikku mainet hinnatakse kõrgemalt kui selle õnnestumise eest saadavat tasu (*ibid.*). Townsend (2013, 24) tõdeb, et selle tulemusena on tõesti leitud, et avaliku sektori töötajad valivad muutuste asemele pigem hetkeolukorra säilitamise.

Individaalse innovatsioonikäitumise juures on olulisel kohal töötaja motivatsioon (Rosenblatt 2011, 207). Individaalne perspektiiv on oluline, kuna selle kaudu saab vaadelda, kuidas töötajaid suunata olema innovaativsed ning vähendada organisatsioonihierarhiast tulenevaid piiranguid (*ibid.*). Antud arvamuse alusel saab tõdeda, et individaalne motivatsioon on oluline ning organisatsiooniline struktuur ning stiimulid ja struktuur võivad seda nii õõnestada kui ka siis kannustada (*ibid.*).

3. Motivatsioon

3.1. Sisemine motivatsioon

Rosenblatt (2011, 209) on välja toonud, et üheks kõige tähtsamaks küsimuseks on see, mis motiveerib avaliku sektori töötajaid innovatiivselt käituma ning kuidas saaks seda juurde kasvatada nii, et organisatsiooni eesmärged täidetakse. Sisemiseks motivatsiooniks loetakse neid stiimuleid, mis tulenevad töötaja enda isiklikust rahulolust seoses tööülesannete täitmisega (nt. saavutusvajadus, kõrgem eneseväärtustamine (Houston 2005, 69). Sisemiselt motiveeritud töötajad küll ei tõrgu rahaliste tasude eest, aga nende peamine motivatsioon tuleneb siiski tööst enesest (Rosenblatt 2011, 209). Seda on positiivselt seostatud innovatsiooniga, kuna huvitavad projektid ning töö julgustavad töötajaid innovaatilisi lahendusi otsima (*ibid.*). Sisemise motiveerituse allikaks on peamiselt soov mingile probleemile lahendust leida (Stephan 1996 viidatud Rosenblatt 2011, 209 kaudu). Kuna innovatsiooniprotsessid saavad alguse mõnele ühiskondlikule probleemile lahenduse otsimisest, siis on ka seda väga tihedalt seostatud sisemise motiveeritusega (Rosenblatt 2011, 209). Raha võib küll teha sisemiselt motiveeritud inimesi õnnelikuks, kuid see ei ole see, mis neid oma tööd tegema innustab (Rosenblatt 2011, 209).

3.2 Avaliku teenistuse motivatsioon

Avalikus sektoris on sisemist motivatsiooni eristatud avaliku teenistuse motivatsioonist, mille kontseptsiooni aluseks on see, et indiviidi peamine eesmärk on teha head teistele ja ühiskonnale üldiselt ning seetõttu töötab ta avalikus sektoris (Hondeghem, Perry , Wise 2010, 687). Teiselt poolt on leitud, et erasektoris otsivad tööd pigem isiklikku majanduslikku kasumit teenida soovivad töötajad (Crewson 1997 viidatud Rosenblatt 2011, 211 kaudu). Avaliku teenistuse motivatsiooni eristamisel indiviidi sisemisest motivatsioonist on välja toodud, et esimene on pigem seotud ühiskonna heaolu eest muretsemisega ning sisemine motivatsioon siis omakorda seostub pigem isiklike huvidega (De Dreu 2006, 1245). Siiski, avaliku teenistuse motivatsiooni ehk soovi ühiskondlikku arengusse panustada ning soovi teiste indiviidide heaolu nimel tööd teha

on samuti positiivselt seostatud innovatsiooniga (Hondegghem, Perry, Wise 2010, 684). Ühiskondlikust panuseandmisest motiveeritud töötajad toetavad innovaatilisi algatusi, kuna nad leiavad, et need on üldsusele kasulikud (Christensen, Isett, Wright 2013, 744). Lisaks sellele, kuna ühiskondlikust panusest motiveeritud töötajate toetus organisatsiooni tegevusele on tugev, siis on leitud, et see võib positiivselt mõjutada ka innovatiivsemalt käituma (Hondegghem, Perry, Wright 2010, 684). Hondegghem, Perry ja Wright (2010, 688) tõdevad kokkuvõtteks siiski, et seda peaks veel uurima.

Ühiskondlikku panustamist ning sisemist motivatsiooni on omavahel seostatud. Leitud on, et ühiskondlikult motiveeritud töötajad hindavad sisemisi motivatsioonitegureid kõrgemalt kui välimisi (Crewson 1997 viidatud Houston 2005, 69 kaudu). Georgellis, Iossa ja Tabvuma (2011, 487) leidsid näiteks, et neile inimestele, kes tahavad ühiskondlikult kasulikud olla ning töötajad, kes on sisemiselt motiveeritud, on töö avalikus sektoris väga atraktiivne. Töötajate peamine rahulolu siinjuures tuleneb tööst endast (*ibid.*).

Teaduskirjanduses on leitud, et avaliku teenituse motivatsioonist lähtuvad avaliku sektori töötajad toetavad innovatiivseid lahendusi. Siiski, kas see paneb neid ka ise innovatiivselt käituma, seda on vaja veel uurida. Nii sisemiselt motiveeritud kui ka avaliku teenistuse motivatsioonist lähtuvad indiviidid otsivad suurema tõenäosusega tööd avaliku sektori asutustes.

3.3. Välimine motivatsioon

Töötaja välised motivatsioonitegurid tulenevad materiaaletest tasudest (nt. raha), tunnustusest või teiste inimeste poolt antud käskudest (Amabile, Hill, Hennessey, Tighe 1994, 950). Innovatsiooni eest eraldi saadav tasu põhineb välisel motivatsioonil, sest see pole osa tavaliselt tööst ning selle eesmärgiks on julgustada töötajaid innoveerima (Rosenblatt 2011, 210). Väliste motivatsioonitegurite ning innovaatilise käitumise vahelise seose juures on avastatud kahetisi tulemusi.

Näiteks on avastatud, et indiviiditasandil suurendavad saadavad tasud töötaja poolt tehtavaid pingutusi jätkuvaks innoveerimiseks (Rosenblatt 2011, 214). Organisatsioonitasandil julgustab see ka teisi töötajaid jätkuvalt innoveerima (*ibid*). Positiivsed välised motivaatorid võivad tuleneda nii materiaaletest kui ka mittemateriaaletest teguritest nagu tunnustus ja tagasiside (Perry, Porter 1982 viidatud Rosenblatt 2011, 208 kaudu). Seetõttu on positiivsetel väärtustel oluline roll töötaja töö tunnustamisel ning need võivad jätkuvalt innustada töötajaid innovaatsiliselt käituma (Rosenblatt 2011, 212).

Välja tuuakse, et väga selge seos soorituse ning tasu vahel võib negatiivselt mõjutada innovaatsilist käitumist (*ibid*). On leitud näiteks, et välise motivaatorite (nii materiaalsed kui ka mittemateriaalsed) tõttu võivad töötajad tunda ennast kontrollitult oma töö suhtes ning seetõttu võib see õhnestada nende sisemist motivatsiooni (Amabile 1983 viidatud Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron 1996, 1158 kaudu). Rosenblatt (2011, 215) näiteks tõi välja, et kui indiviid alustas innoveerimist, sest nägi, et mingi probleem vajab lahendamist, siis sellega seoses kiideti teda tehtud töö eest ning julgustati jätkama ning tulemusena oli sooritatud innovatsioon edukas, innoveerimise eest saadava tasu sai töötaja alles pärast seda, kui oli oma innovatsiooni edukalt läbi viinud. Seetõttu on ebatõenäoline, et tasu innoveerimise eest motiveeriks innovaatsiliselt käituma (*ibid*). Lisaks võivad väliselt motiveeritud töötajad olla oma tegevuses fookuseeritud pigem parematele võimalikele tulemustele (mitte muutustele) (Bysted ja Hansen 2015, 704).

Kokkuvõtvalt võivad välimised motivatsioonitegurid mõjutada innovatsioonikäitumist nii positiivselt kui ka negatiivselt. Ühelt poolt võivad need olla tunnustuseks tehtud töö eest, kuid teiselt poolt ei pruugi välised motivatsioonitegurid olla need, mis innustaksid töötajat innovaatsiliselt mõtlema ja käituma. Lisaks võivad välimised motivatsioonitegurid töötaja sisemist motivatsiooni hoopis õhnestada.

Avaliku sektori innovatsiooniprotsesside alguses on väga oluline osa rohujuuretasandi töötajatel. Peamiseks põhjuseks on siinjuures see, et nemad on kõige lähemal kodanikele kui potentsiaalsetele klientidele. Oluline on tähele panna, et innovatsiooni

läbiviimisel on märkimisväärne tähtsus inimestel endil, kelle initsiatiiv ning julgus võtta riske mängivad suurt rolli. Avaliku sektori innovatsioon võib alguse saada ülevalt poolt poliitikutelt ning tippjuhtidelt ja sellest tulenevalt on tegu pigem poliitiliste otsustega. Ka töökeskkond mängib rolli töötajate innovaatilises käitumises. Riskeerimist ning töötaja autonoomset tööd toetav keskkond mõjutavad positiivselt innovaatilist käitumist.

Kuna traditsiooniliselt on avalikku sektorit peetud vähem innovaatilisemaks, siis on oluline uurida, mis motiveerib avaliku sektori töötajaid innovaatseliselt käituma. Kuna innovaatselise käitumise eesmärgiks on enamasti mingile probleemile lahenduse leidmine, siis on tõdetud, et sisemised motivatsioonitegurid, mis tulenevad tööst endast, mõjutavad positiivselt avaliku teenistuse töötajate innovatsioonikäitumist. Lisaks on avalikus sektoris eristatud veel avaliku teenistuse motivatsiooni, mis viitab soovile ühiskondlikult panustada. Ka see võib innovatiivselt käituma julgustada. Välised motivatsioonitegurid võivad olla motiveerivad ning seda eriti järjepidevaks innoveerimiseks. Teisest küljest on aga leitud, et nad võivad hoopis sisemist motivatsiooni innovaatselises käitumises õõnestada või üldse mitte sellega seotud olla.

4. Motivatsioonitegurite mõju avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumisele – Tartu linna näitel

4.1. Uurimismeetodi kirjeldus

Kuna avaliku sektori teenuste nõudlus on jätkuvalt tõusnud, siis on avalikus sektoris töötavatel inimestel surve olla innovaatilised ning leida jätkuvalt uusi vähemkulukaid võimalusi avalike teenuste pakkumiseks (Saari, Lahtinen, Toivonen 2015, 325). Käesoleva uurimistöö keskseks küsimuseks on, et mis paneb avaliku sektori töötajaid innovatiivselt käituma. Lisaks on pööratud tähelepanu aspektile, et kuidas mõjutab nende töökeskkond avaliku sektori töötajate innovatiivset käitumist.

Antud bakalaureusetöö teooriaosas taheti leida vastuseid neljale püstitatud alaprobleemküsimusele:

1. Kuivõrd tegelevad avaliku sektori asutused innovatsiooniga?
2. Kuivõrd tuntakse, et avaliku sektori töötajatel on vabadust innoveerida?
3. Kas innovatsioon saab alguse rohkem rohujuuretasandilt või kõrgemalt tasandilt?
4. Kuidas mõjutavad erinevad motivatsioonitegurid avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist?

Teorias on käsitletud innovatsiooni kontseptsiooni avalikus sektoris. Lisaks on tähelepanu pööratud sellele, millistelt tasandilt innovatiivne käitumine alguse saab ning milline on nende töökeskkond. Sellest tulenevalt on käsitletud sisemisi ja välimisi motivatsioonitegureid, mis võivad mõjutada avaliku sektori töötajaid olema innovaatilised. Avaliku sektori töötajate sisemise motivatsiooni all käsitleti nii inimesest enda isiklikest huvidest tulenevat motivatsiooni tegutsemiseks kui ka teiselt poolt soovi olla ühiskondlikult kasulik.

Antud bakalaureusetöö uurimismeetodiks on kvalitatiivne tekstianalüüs, mis põhineb süvaintervjuudel (Laherand 2008, 17). Analüüsimeetodiks on juhtumiuuring, millest

saab järeltada, millised motivatsiooniga seotud tegurid mõjutavad avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist.

4.2. Valim

Antud bakalaureusetöös küsitleti poolstruktureeritud intervjuude kaudu neid avaliku sektori töötajaid, kes tegelevad ettevõtluse edendamisega Tartu linnas. Antud teenuste valdkond sai valitud seetõttu, et neil on otsene kokkupuude ettevõtlussektori ja innovatsiooni edendamisega erasektoris (innovatsioon läbi avaliku sektori), millest võib eeldada, et ka antud asutuste töötajad võiksid oma töös käituda innovaativsemalt. Alguses oli plaanis suuliselt küsitleda vähemalt 10 töötajat. Kokku kontakteeruti 15 töötajaga, kellest neljal polnud võimalik ajapuuduse tõttu osaleda. Intervjuu toimumine lepidi kokku telefonikõnede kaudu ning kolmel juhul toimusid intervjuud ka eelmiste intervjuueeritavate soovitude kaudu. Aegade kokkuleppimisel oli suurim probleem selles, et antud teema tundus vastajatele võõras. Kokku intervjuueeriti 11 töötajat, kellest üks töötas erasektoris ning seetõttu uurimistöö teemast lähtuvalt valimisse ei kaasatud. Intervjuueeritavate seas olid neli meessoost ja kuus naissoost. Tööstaaži oli antud töötajatel 7-8 kuud kuni 45 aastat. Kümme intervjuueeritavat töötasid järgnevates asutustes: Tartu Linna ettevõtlusosakond, Tartu Teaduspark, Tartu Ärinõuandla, Tartu Ülikool, Tartu Loomemajanduskeskus, Eesti Maaülikool. Uuringus osalesid nii projektijuhid, peaspetsialistid, konsultandid, üks labori juhtaja ning ka üks õppejõud.

Kvalitatiivse uuringu puhul võib valimi suurusega rahule jääda. Kvalitatiivse uuringu valim on enamasti väike ning see ei võimalda üldistamist kogu sihtrühmale (Laherand 2008, 66). Praktikas selgub osalejate arv tavaliselt uuringu käigus vastavalt sellele, kuidas uuring edeneb ja millal tekib hetk, kui ei lisandu enam uusi kategooriaid, teemasid või seletusi (*ibid.*, 67). Lisaks, kvalitatiivsesse uuringusse kaasatakse enamasti inimesi, kes pakuvad infoallikatena rohkem teavet kui teised (*ibid.*). Kuna antud uuringus osalesid töötajad, kes tegelevad ettevõtlusega, siis oli innovatsioon neile juba tuttav mõiste.

4.3. Uurimuse protseduur

Juhtumiuuringus (*case study*) uuritakse ilmingut tema loomulikus keskkonnas ning eriti sobib selle kasutamine siis, kui piirid ilmingu ja tema konteksti vahel pole selged (Laherand 2008, 74). Kui kvantitatiivse uuringu traditsioonide hulka kuulub võimalikult kitsalt piiritletud uurimisprobleemi püstitamine, siis kvalitatiivse uuringu puhul sobib laiem, kujunevat tüüpi uuringut mitte nii väga piirav uurimisküsimus (Laherand 2008, 62). Uurimistöö küsimuseks on järgnev: “Millised motivatsioonitegurid mõjutavad avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist?”. Läbitöötatud kirjanduse alusel pandi paika teooria ning pidepunktid, millele toetuda. Kõigepealt hakati välja mõtlema uurimisküsimusi. Seejärel püüti kokku panna valim. Uuritavate valiku aluseks ei ole mitte üldpopulatsioonist konstrueeritud statistiliselt esinduslik valim, vaid uuringu osalised valitakse vastavalt sellele, kui olulised nad uuritava teema seisukohast tunduvad (Laherand 2008, 53). Uuringusse taheti kaasata vähemalt 10 avaliku sektori töötajat, kes tegelevad ettevõtluse edendamise Tartu linnas. Kokku helistati 12 töötajale. Selgus, et neljal neist ei ole võimalik ajapuuduse tõttu intervjuu läbiviimiseks kokku saada. Intervjuude käigus aga lisandus soovitude kaudu veel kolm inimest. Kokku intervjuueriti 11 inimest. Ühte töötajat siiski valimisse ei kaasatud, kuna intervjuu käigus selgus, et asutus, kus ta töötab, on erasektori ettevõtte. Üheksa inimesega saadi kokku nende töökeskkonnas ning ühega kohtuti kohvikus. Intervjuude alguses lubati kaitsta töötajate anonüümsust. Siiski mainiti, et töös kasutatakse asutuste nimesid. Intervjuud salvestati diktofonile ning pärast transkribeeriti helisalvestisi kuulates.

Sümbolilise interaktsionismi kaudu kogutud andmetest lähtuvates kvalitatiivsetes uuringutes, kus taotletakse subjektiivsete vaatenurkade väljatoomist, on andmeid analüüsitud peamiselt poolstruktureeritud ja narratiivsete intervjuude abil (Laherand 2008, 46). Antud bakalaureusetöös võeti aluseks peamine uurimisküsimus, millest tehti omakorda veel neli alauurimisküsimust. Lisaks tuleb märkida, et intervjuuküsimustel oli

suunitlev eesmärk ning töö käigus need olenevalt olukorras muutusid. Nende alusel koostati intervjuuküsimused (vt. lisa 2). Küsimuste koostamisel lähtuti bakalaureusetöö uurimisküsimusest, mis sai jagatud neljaks alauurimisküsimuseks. Antud alauurimisküsimustest lähtuvalt koostati ka intervjuuküsimused.

Andmete analüüsimisel toetuti teoreetilistele lähteoletustele, mida tõi Yin (2003, 109-115) välja ühena võimalustest andmete analüüsimisel. Sellest lähtuvalt juhivad andmekogumist ja –analüüsi selged teoreetilised eeldused, mis aitavad pöörata tähelepanu just teatud andmetele ja eirata teisi. Eriti hästi suunavad analüüsi teoreetilised oletused põhjuslike suhete kohta ning vastused küsimustele nagu *kuidas* ja *miks*. (Laherand 2008, 85)

Tulemuste kokkuvõttel lähtuti neljast teooriast tulenevast probleemküsimusest, mis kõik mõjutavad innovatsioonikäitumist avaliku sektori töötajate hulgas.

5. Analüüs ja järeldused

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli teada saada, kuidas mõjutavad sisemised ja välimised motivatsioonitegurid avaliku sektori rohujuuretasandi töötajate innovatsioonikäitumist. Lähtuvalt teoriast vaadeldi kõigepealt innovatsioonikäitumist avaliku sektori rohujuuretasandi töötajate hulgas ning seejärel uuriti, kuidas mõjutavad sisemised ja välimised motivatsioonitegurid nende innovaatilist käitumist. Tulenevalt teoriast püstitati neli uurimisküsimust:

1. Kuivõrd tegelevad avaliku sektori asutused innovatsiooniga?
2. Kuivõrd tuntakse, et avaliku sektori töötajatel on vabadust innoveerida?
3. Kas innovatsioon saab alguse rohkem rohujuuretasandilt või kõrgemalt tasandilt?
4. Kuidas mõjutavad erinevad motivatsioonitegurid avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist?

Empiirilise osa allikaks olid poolstruktureeritud süvaintervjuud. Antud analüüsi ja järelduste peatükis analüüsitakse süvaintervjuude tulemusi teooria alusel püstitatud uurimisküsimustest lähtuvalt.

5.1. Kuivõrd tegelevad avaliku sektori asutused innovatsiooniga?

Küsitletud iseloomustasid innovatsioonikäitumist organisatsioonides konkreetsete näidetega tegevustest. Nimetati ettevõtlus- ja innovatsioonikeskuses tegutsevat ideelaborit, kus erinevate erialade tudengid genereerivad erialade üleseid või multidistsiplinaarseid ideid ja rakendavad neid viisil, kus meeskonnas üksteist täiendatakse ja rakendatakse erinevat kompetentsi. Rakendatakse seminare, kuhu kutsutakse nii ettevõtjaid kui ka tudengeid, et oleks side nn reaalse eluga. Teises instituudis tehakse allüksuste vahel koostööd ressursside jagamisel, et kasutada neid innovaatilises teadustöös. Välja toodi veel ideerikaste noorte ettevõtjate integreerimise mudeli loomist, konsultantide rakendamist ettevõtjate tarvis, ettevõtlusnädala

koordineerimist ja läbiviimist, ettevõtlusklubi rajamist, tehnoloogiaettevõtluses levivate trendide tutvustamist, ettevõtte investeeringuks uute lahenduste pakkumist ning nn ärikiirendi rakendamist, kus osaletakse ettevõttes, mida aidatakse kiiremini käivitada ja kasvada.

Enamik vastajaid arvas, et innovatsioonil on nende organisatsioonis väga oluline roll ning nii ka käitutakse. Intervjueeritavad tõid välja, et kuna ka nende asutuste eesmärgiks, kus nad töötavad, oli innovaatiliste ideede elluviimine ning toetamine, siis seetõttu soovitakse käituda innovatiivselt ja otsida uusi ja tõhusamaid lahendusi.

/Et kui meie teaduspark on asutatudki selle ideega, et innovatiivseid ideid toetada, ellu viia ja juhtida, siis see on üks meie põhilisi eesmärke./ (Vastaja 9)

/Et kõik meie projektid on seotud nii-öelda uute ideede ja uudsete lahenduste maaletoomisega./ (Vastaja 2)

Samuti tõid mitmed vastajad välja, et organisatsiooni eesmärkides on innovatsioon tihti peale mainitud ning selle järgi ka teadlikult juhendatakse.

/Et nii-öelda, et meie tegevusest võimalikult palju kasu oleks, et see on selline nii-öelda pidev töö, et meil ei ole, noh jah arengukavas on innovatsiooni ka kindlasti mainitud aga ütleme, et meil ei ole sellist, ma ei tea, aasta jooksul peame kolm innovatiivset asja välja mõtlema./ (Vastaja 7)

Lisaks tuuakse välja see, et innovatsioon on riiklikult tunnustatud eesmärk ning sellest lähtutakse.

/Kuna meie olulisemaks rahastusallikaks on EAS'i meetmed, inkubatsioonimeede ja arenduskeskuse meede, siis meie ei saa üle ega ümber ning suure rõõmuga osaleme selles innovatsioonikäitumises või ühesõnaga teeme innovatsiooni koos eesrindliku Eesti rahvaga, kes siis mõtleb selles innovatsioonivõttes./ (Vastaja 3)

Uute ideede genereerimisel tuuakse välja, et spetsiaalselt sellise eesmärgiga tegevusi küll on, kuid samas nähakse, et kõige enam aitab värskete ideede tekkimisele kaasa see, kui suheldakse teiste inimestega väljastpoolt enda organisatsiooni – nii

koostööpartnerite näol kui ka lihtsalt teiste sarnaste valdkondade esindajatega. Ühe põhjusena on siinjuures välja toodud, et kuna mitmetes asutustes on ühed ja samad inimesed töötanud juba pikemat aega, siis sellest tulenevalt ei osata enam uusi küsimusi küsida, mis annaks põhjuse innovaatilistele lahenduste leidmiseks. On rõhutatud, et väljastpoolt asutuse süsteemi töötavad inimesed, kes pole otseselt teemaga seotud, omavad teinekord uut vaatenurka, mis aitab arengule hoopis paremini kaasa.

/Me oleme läinud täiesti välja, organisatsioonist nagu eemale, oma koostööpartneritega kuhugi täiesti teise keskkonda. /.../ Et siis oleme kasutanud näiteks sellist asja, et oleme võtnud täiesti väljastpoolt kellegi inimese, kes siis juhib meie seda mõttevahetust, kes asjast üldse midagi ei tea. Vaata see paneb ka nagu hoopis sellise teise vaatenurga asjale./ (Vastaja 4)

Kolm intervjuueritavat aga leidsid, et nende organisatsioonis pigem innovaatilise tegevusega ei tegeleta. Ühelt poolt proovitakse säilitada seda, mis töötab ning teiselt poolt innovaatiliste ideede genereerimisega küll tegeletakse, kuid rakendusse jõuavad need pigem harvem.

/Sisuliselt, selles mõttes, et kõik räägivad sellest ning teevad ilusaid plaane, aga kui asi läheb tegemiseks, siis see vajub ära./ (Vastaja 1)

Innovaatilise käitumise peamiste takistusteguritena nähti rahastusmeetmeid ning tööjõupuudust. Toodi välja, et kuna peamine rahastus toimub projektipõhiselt, siis on raske midagi innovatiivselt mõelda, kuna enamik tegevust on rahastusega paika pandud. Kuna projektirahastus on reglementeeritud kindlale tegevusele, ei ole võimalik muutusi ellu viia, olgugi et tajutakse selle vajadust.

/.../mis on nagu problemaatiline selles osas innovatsioonikäitumisega, on nagu see, et väga palju on projektirahastuse peal /.../ Isegi kui sa enne tegid täpselt samu asju ja said aru, et see on valesti, siis sul ei ole väga palju ruumi laveerida ja muuta./ (Vastaja 1)

Lisaks on suure puudusena välja toodud inimressursi vähesust. Põhilise töö tegemine, mis tuleneb tihtipeale tellimustest ning mis kuuluvad juba peamiste tööülesannete hulka, ei jää väga palju aega üle, et tegeleda lisategevustega.

/.../et inimesed on nii hõivatud selle peamise tellimuse, 80% täitmisega, et lihtsalt ülejäänud jaoks ei jää nagu vahendeid/.../ (Vastaja 10)

Suuri riske oma ametipositsioonil ei võeta. Olukorda hinnatakse põhjalikult, küsitakse kolleegide arvamusi ja sellega vähendatakse võimalust eksida. Mõned intervjuueeritavad mainisid ka, et nende asutuses on olulisel kohal riskihindamine, millega püütakse siis võetavaid riske hajutada.

/Riskid on, et traditsiooniliselt ma ei oskakski öelda, et kuidas me riske võtame, et meie riskid ongi sellised kaalutletud riskid pigem./ (Vastaja 10)

/.../ et me ikka püüame enne selle kaardistada, et enne mingisugune huvi või vajadus selle vastu on, et mida me teeme. Et, et me oleme suutnud maandada seda riski./ (Vastaja 7)

/.../ aga üldiselt nagu mõistlikkuse piires, et kui asi tundub õige ning kui ka kolleegidega arutledes ka nemad seda toetavad, siis ikka võtame selliseid väikseid riske./ (Vastaja 6)

Intervjuueeritud avaliku sektori asutuste töötajaid tõdesid, et innovatsioonist nende organisatsioonides ollakse teadlikud ning seetõttu püütakse seda ka oma käitumises rakendada. Antud küsimuses on oluline tähelepanu pöörata valimile, sest intervjuueeritavad avaliku sektori töötajad tegelesid ettevõtluse edendamisega. Siiski, innovaatilist käitumist avalikus sektoris võivad pärssida projektipõhine rahastussüsteem, kus alati ei ole võimalik innovatiivseid lahendusi rakendada, ning inimressursi puudus. Kuna innovaatilise käitumise juures on oluline roll ka riskikontseptsioonil, siis siinjuures tuli intervjuudest välja, et riskide võtmisel proovivad avaliku sektori töötajad siiski peamiselt võimalikult palju neid ette hinnata ning suuri riske pigem ei võeta.

Eesti riigi vaatepunktist on avaliku sektori innovatsioonil väga oluline osa. Antud valimis osalenud asutuste töötajad leiavad, et nende organisatsioonis teadvustatakse innovatsiooni ning seetõttu tegeletakse teadlikult uute ja innovatiivsete lahenduste genereerimise ja rakendamisega. Lisaks saadakse uusi ideid kontakteerudes teiste asutustega väljastpoolt enda organisatsiooni. Siiski tõid intervjuueeritavad välja, et nende asutustes on tähtsal kohal riskihindamine, millega püütakse riske võimalikult palju vältida.

5.2. Kuivõrd avaliku sektori töötajad tunnevad, et neil on vabadust

innovaatiliseks käitumiseks?

Enamik intervjuueeritavatest leidis, et neil on nende töös tegevusvabadust väga palju ning peamise põhjusena toodi välja nende ameti iseloom. Vastajad tegelevad ettevõtlussektori edendamisega Tartu linnas ning töötavad loovamatel positsioonidel (projektijuhid, konsultandid jne), mis tähendab suuremat vabadust oma tööd ise suunata ning vähem administratiivset tööd. Seega leitakse, et tegutsemisvabadus on suurem just innovatsioonile suunatud tegevusaladel.

/Et seda ei ole nii-öelda nagu klassikalisel riigiametnikul, kes on väga ära reglementeeritud, et peab igale kirjale vastama, et jah menetlen teie palvet nii ja nii mitme päeva jooksul ja siis vastan ja siis alati kasutama vastavaid standardformulare, et selles suhtes meil on oluliselt lõbusam see elu./ (Vastaja 9)

Toodi küll välja, et töö peab täitma neid eesmärke, milleks on organisatsioon ellu kutsunud, kuid ettevõtluse edendamise valdkonnas ning püstitatud eesmärkide täitmisel on neil tegutsemisvabadust siiski väga palju. Sellega seoses arvati, et juhtkond toetab tihti omaalgatust ning oma ideid on neile kerge nii-öelda maha müüa. Tegutsemisvabadust piiravad raamid püstitavad töötaja endale ise. Sellest saab järeldada, et töötaja ise määrab oma tegutsemisvabaduse.

/Suhteliselt palju on vabadust nii-öelda ise mõelda ja ise teha. Et kui ikka tekib mingi hea idee, siis seda on suhteliselt lihtne nii-öelda juhtkonnale ja ka asutajatele maha müüa./ (Vastaja 2)

/Sellist asja pole meil ikka naljalt olnud, et meil väga mingeid asju pidurdatakse. Või, eks me ise ka jääme neisse raamidesse, mis me ise välja pakume./ (Vastaja 4)

Vabadust käituda innovatiivselt mõjutab organisatsiooni suurus. Väiksemas grupis on igal ideel kaalu ja juhil on võimalus paremini vastutust jagada ja suunata. Selleks on tööprotsessis loodud omaette regulaarne väljund spetsiaalse töökoosoleku näol.

/.../ meil on siin väga väike kollektiiv /.../ meil on siin vabadus ja võimalust ja soov välja käia oma ideid. Meil on igal esmaspäeval kahetunnine koosolek /.../ (Vastaja 3)

Üks vastaja ütles, et vabadust eriti ei ole. Oluliseks takistuseks on bürokraatia. Samas leitakse, et sama valdkonna Eesti institutsioonides on see erinev. Tegutsemisvabadus sõltub tihti organisatsiooni suurusest ning väiksemates kollektiivides ongi igal häälel suurem kaal ning seega on ka tegutsemisvabadust rohkem. Puudusena tuuakse välja, et nn esimesi samme ettevõtluses ei toetata piisavalt, et toetust saada, peab olema oma valdkonnas edukust tõestanud. Probleemiks on vanema generatsiooni konservatiivsus. Ei kasutata kaasaegseid ideede genereerimise meetodeid. Töös lähtutakse pigem kõrgemalt poolt paika pandud eesmärkidest, mis on konservatiivsed, teadusele ja teaduspõhisele suunatud, innovatsioonile suunatud rakenduslikud ideed jäävad tagaplaanile. Innovatiivsust suurendaks uute inimeste kaasamine, paraku lähtutakse organisatsioonis pigem omade inimeste juurde jäämisest ja turvalisest konservatiivsusest. Tegutsemisvabaduse piiranguna on nimetatud ka organisatsioonitasandilt tulenevaid üleandeid, mis on seotud tellimustööga. Selles vallas tuleb arvestada tellija soovide ja nõudmistega.

Teoorias leiti, et töötaja töö autonoomsus mõjutab positiivselt töötaja innovaatilist käitumist. Tartu näide illustreeris, et avaliku sektori rohujuuretasandi töötajad, kes tegelevad otseselt ettevõtluse edendamisega ning ei täida ainult administratiivseid ülesandeid, omavad ka suuremat tegutsemisvabadust oma töös. Organisatsiooni poolt on

tihti küll mingid eesmärgid paigas, aga viiside valikul, kuidas nendeni jõuda, on tegutsemisvabadust palju. Palju sõltub siiski organisatsiooni suurusest ning mida väiksem on organisatsioon, seda kergem on oma ideid juhtkonnale „maha müüa“ ning seda rohkem võetakse inimese arvamust ka kuulda. Suuremas organisatsioonis võib bürokraatia siiski takistuseks saada.

5.3. Kas innovatsioon saab alguse rohkem rohujuuretasandilt või kõrgemalt tasandilt?

Kõik vastajad leiavad, et innovatiivsed ideed saavad ikkagi alguse rohujuuretasandilt, kuid väiksemates kollektiivides ning lamedamate juhtimisstruktuuridega asutuste võib ka juhtide tasandilt mõnikord tulla uusi ideid.

/.../ noh nii see ei käi, et ütleme, et innovatsioon mõeldakse välja kuskil ütleme abilinnapea tasandil. Sealt võib tulla mingeid ideid, selliseid, nutikaid ideid, mida rakendada aga see ei ole nagu selline ülevalt-alla tulev. Et see on pigem selline alt-üles.
/ (Vastaja 7)

Ka juhtide poolt tuleb vahetevahel ideid. Rohujuuretasandi töötajate hulgas peetakse neid väga oluliseks ning sellega seoses leitakse, et neid võiks isegi veel rohkem olla. */.../ seda lugu võiks tulla ka rohkem ülevalt-alla poole, et kuhu me liigume ja miks me liigume. Et et kuidas me saaks sinna kõige efektiivsemalt minna.* / (Vastaja 2)

Üheks probleemkohaks on siinjuures see, et ülevalt tulnud ideed hajuvad, kuna nendega ei kaasne tihtipeale kindlat rakendusplaani. Seejuures tuuakse välja, et oluline oleks tähelepanu pööramine ideede süsteemsele rakendamisele.

/Muidugi aeg-ajalt jõuab meieni ka kõrgemate juhtide ideid ja mõtteid aga selles mõttes, nendele ei järgne nagu sellist reaalselt rakendusplaani. Et need on lihtsalt sellised lendu lastud mõtted ning mingi aja tagant nad lihtsalt nagu hääbuvad. / (Vastaja 6)

Mitme vastaja arvates tulevad ideed, mis teadvustab üle-eestilist vajadust, ja initsiatiiv riigi poolt. Rakendamine ja tegevuse toimima panek aga saavad alguse

rohujuuretasandilt. Nii et esialgne impulss saab alguse kõrgemalt poolt, kuid madalama tasandi rakendus muudab selle paremaks ja korrigeerib seda. Ülevaalt tulevad suunised on üldisemat laadi, allpool toimub nende tõhustaks ja efektiivset muutmine. Seega tegelik innovatsioon leiab siiski aset rohujuuretasandil.

Suuremate organisatsioonide töötajad näevad ideede rakendamises üleüldisemalt suuremat probleemi. Ideede genereerimine sumbub aruteludesse ja organisatsiooni suurusest ning konservatiivsusest sõltuvalt ei pruugi rohujuuretasandilt alanud innovatsioon jõuda kaugemale algusest. Sealjuures leitakse, et ka traditsioonilise ja konservatiivse juhtimisstiili juures on alluvatel võimalik viia ellu innovatiivseid uuendusi projektide kaudu.

Väga oluliseks peetakse innovaatilise käitumise juures inimese enda isiksust. Ettevõtlikumad ning initsiatiivikamad inimesed ongi tihtipeale need, kes innovatiivsemaid ideid genereerivad ning neid rakendavad. Põhjuseks saab välja tuua selle, et innovatiivsemate ideede rakendamisel peab tihtipeale algataja ise otsima kõik võimalused ja ressursid, et antud ideed teostada. Seetõttu on ka ettevõtlik iseloom avaliku sektori innovatsiooni juures väga oluline.

/Ma muidugi õudsalt arvan, et on kindlasti ka inimesi, kes ongi oma olemuselt loovamad. See lihtsalt nii ongi. /.../ Aga on ka kindlasti lihtsalt inimesi, kes ongi lihtsalt nutikamad ning kellel ongi selline sisemine mootor, mis tahabki pidevalt uusi lahendusi välja mõelda./ (Vastaja 4)

/Sellepärast, et alati öeldakse, et jaa, mine tee. Ei väga head mõtted, mine tee, kui sa jõuad. Siis see sinu tegemine ongi, et otsid rahastuse ja otsid inimesed ja kõik kõik kõik./ (Vastaja 8)

Tihtipeale on need samad inimesed, kes mõtlevad välja uusi asju ning kelle tööst on ka juhtkonna silmis kasu olnud.

/Ja noh need on need ühed, kellel on uued ideed, kellele antakse raha ka seetõttu ning kelle tööst on ka väga palju kasu./ (Vastaja 5)

Teooriast lähtuvalt võivad innovaatilised ideed alguse saada nii rohujuuretasandilt kui ka „ülevalt – alla“. Antud bakalaureusetöö empiirilisest osast selgus, et antud juhtumites saavad innovaatilised ideed alguse rohkem rohujuuretasandilt. Nagu teoorias mainiti, et rohujuuretasandi töötajate innovatiivsuse peamiseks põhjuseks on otsesuhtlus klientide ja kodanikega, siis ka intervjuudes leiti, et üheks peamiseks viisiks innovatiivsete ideede genereerimisel tuleb enamik ideid suhtlemisest väljastpoolt enda organisatsiooni olevate teiste inimeste ja asutustega. Siiski, erinevalt teoorias märgitust peetakse ka väga oluliseks neid ideid, mis tulevad „ülevalt – alla“ ehk siis kõrgematelt juhtidel ning neid võiks veelgi rohkem olla.

Lisaks, peale ideede genereerimise peetakse tähtsaks ka nende ideede rakendamispalani, mille puudumisel jäävad ideed tihtipeale rakendamata. See on oluline nii nende ideede puhul, mis saavad alguse rohujuuretasandilt kui ka nende ideede juures, mis tekivad suunaga „ülevalt – alla“. Teoorias oli aga välja toodud, et selleks, et innovaatilisi ideid saaks ka edukalt rakendada, on asutuste juhtkondadel oluline roll.

Teoorias leiti veel, et oluline roll innovatiivsete ideede rakendamisel on töötajate enda initsiatiivil ning ettevõtlikkusel. Ka empiiriline osa kinnitab seda. Intervjueeritavad leiavad, et innovaatiliste ideede rakendamise juures on väga oluline inimeste enda initsiatiivikus ning uute ideede rakendamisel on ettevõtlikel inimestel oluline tähtsus.

5.4. Kuidas mõjutavad erinevad motivatsioonitegurid avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist?

Kõik vastanud leidsid, et see, mis innustab neid innovaatselt tegutsema ja mõtlema, tuleneb soovist panustada ühiskondlikku arengusse ning aidata teisi. Väga oluliseks peetakse seda, et saadakse kaasa aidata enda valdkonna, ehk siis ettevõtluse arendamisele ning et antud töös on võimalik näha reaalsel tulemust. Lisaks nähakse motiveerivana seda, et peale valdkonna arendamise pakutakse väärtust ka suuremale hulgale inimestele. Seda eristatakse erasektorist, kus väärtust nähakse pakutavat ainult oma klientuurile. Põhjendusena tuuakse visiooni elluviimisest tulenevat sisemist rahulolu ja eneseteostust, mis toob kasu paljudele.

/Et sa näed, et sinu tegevuse põhjal ikka midagi muutub ning tekib midagi uut, et kogu ettevõtluskeskkonnale, et mingi samm edasi./ (Vastaja 2)

/Motiveeribki see, et saab koos ettevõtjatega ette võtta mingeid asju ja koos nendega asju ära teha. See on võib-olla see, mis riskivõtmist iseenda jaoks õigustab. Et luua väärtust, katsetada midagi, mida varem pole tehtud. Olla eesrindlik ja olla oma valdkonna teerajaja./ (Vastaja 3)

/Ja muidugi see on ka minu jaoks motiveeriv, et sellest, mida ma teen, on ka mingisugune kasu, et see ongi linnavalitsuse kui siis laiemalt valitsuse ja avaliku sektori, avalikus sektoris töötamise selliseks huvitavamaks pooleks, et on võimalik vaadata nagu laiemal pildil ja püüda pakkuda kasu nagu laiemale seltskonnale./ (Vastaja 7)

/Aga praegusel hetkel ma ütlen, et mind motiveerib kõige rohkem võimalus midagi ära teha, et nii-öelda jälg maha jätta ja midagi korda saata./ (Vastaja 9)

/Et selles suhtes meie oma tegevustes peame sellele kõigele mõtlema ja kaasa aitama. Et selles suhtes mina oma töös jätan nagu oma isiklikud huvid tahaplaanile, et selline üldine huvi saaks täidetud./ (Vastaja 10)

Üks vastajatest tõi välja, et sisemised motivatsioonitegurid mängisid väga suurt rolli tema oma esimese suurema innovaatilise projekti rakendamisel, kus oli väga oluline tema jaoks see küsimus, et kas ta saab hakkama. Nüüd peab ta aga motiveerivaks ühiskondlikku panust ehk seda, et saab ka teisi aidata ning ühiskondlike eesmärkide nimel töötada. Isiklikku arengut on oluliseks pidanud ka teised vastanud.

/.../ kuna mul on võib-olla tegutsemisvabadust rohkem kui võib-olla mõnel teisel linnavalitsuse töötajal, siis seda enesearengut on ka rohkem ja ja on loomulikult mõned kindlad asjad, mida tuleb kindlasti iga-aastaselt ära teha, aga on kas asju, mis võivad olla erinevad. See võimaldab ka teha uusi asju. Ja muidugi see on ka minu jaoks motiveeriv /.../ (Vastaja 7)

Sisemiste motivatsiooniteguritena on veel nimetatud meeskonda, kus inimene töötab, pidevat enesearenguvõimalust, vabadus oma ideid realiseerida, muutuste ellukutsumisel õigete seoste leidmist ja loomist, iseendale ülesande püstitamist ja selle elluviimist.

Intervjueeritavad tõdevad, et välised motivatsioonitegurid neid innovatiivsemalt käituma ei pane. Mõned vastajad tõid siiski välja, et materiaalne või mittemateriaalne tunnustusel on väike kaal olemas, kuna see on tunnustus neile kui spetsialistidele tehtud töö eest. Lisaks annab see mõista, et nad on ühiskonnale vajalikud ning nende töö on oluline.

/Raha on oluline ja eelkõige sellepärast, et see on üks osa tunnustest. Noh ta nagu kinnitab, et seda tegevust ja uusi asju on vaja ja selle saavutamise eest on tööandja nõus maksma. Ja kindlasti ka on see nagu süsteemi osa. Et heal tasemel spetsialistid saavad arvestatavat tasu./ (Vastaja 3)

Samas toovad mõned intervjueeritavad välja, et rahaline tasu võib olla küll lühiajaliselt innustada, kuid pikaajaliselt harjub inimene sellega ära ning seega pole see motiveeriv.

/.../et see on ka siis selline väline motivatsioon, mis siis mina näen kui natuke lühiajaliselt motiveeriv. Et parem nagu kiiremini jalad käima. Aga noh pikas perspektiivis, kui sa mõtled oma tööle, et see saaks paremini tehtud ning siis tõesti kasutades mingeid uudseid lahendusi, et see siis on nagu rohkem väärt kui raha./ (Vastaja 10)

Välimise motivatsiooni rolli juures peetakse isikliku kasu saamise asemel oluliseks oma idee rahastamist. Üks intervjueeritav leidis ka, et välised motivatsioonitegurid võivad tema sisemist motivatsiooni innovatiivselt tegutseda isegi pärssida.

/Nad on valmis rahastama seda ning nad näevadki seal poole kohaga töökohti ja kui näiteks mulle tehakse ettepanek, et kas sa tahaksid seda, siis ma kohe kindlasti ei tahaks seda. Sest see pole minu jaoks motiveeriv, sest siis ta muutub tööks./ (Vastaja 8)

Niisiis võib motiveerimiseks mõeldud materiaalne tasustus hävitada hasardi ja õhina käivitada uuenduslikke protsesse.

Ühes vastuses leitakse, et Eesti kultuuriruumis ei peeta tunnustamist heaks tavaks, sest on iseenesest mõistetav, et inimene teeb tööd hästi. Seega polegi väline motiveerimine tavapärane, vaid pigem juhuslik. Teisel juhul peetakse rahalist tunnustust süsteemi loomulikuks osaks ja lähtutakse põhimõttest, et head spetsialistid saavad arvestatavat tasu. Siiski möönab antud vastaja, et ühtne palk ei kindlusta innovatiivset käitumist.

Teoorias on leitud, et sisemistel motivatsiooniteguritel on oluline roll töötajate innovatsioonikäitumise julgustamisel. Seda avastati ka empiirilises osas. Siiski, ühiskondlikku panustamist peavad need avaliku sektori töötajad, keda intervjueriti, tunduvalt suuremaks stiimuliks innovatiivsete algatuste juures kui sisemisi heaolutegureid. Nende meelest on oluline, et saab olla teistele abiks ning panustada nende tegevusvaldkonna arengusse. Teoorias tuli välja, et avaliku teenistuse motivatsiooni ning innovaatilise käitumise vahelisi seoseid on küll uuritud, kuid siiski vajab see omavaheline seos veel jätkuvat tähelepanu.

Välised motivatsioonitegurid võivad avaliku sektori töötajaid motiveerida innovaatiliselt käituma, seda mitte mõjutada ning samaaegselt sisemist motivatsiooni isegi õõnestada. Kõik intervjueritavad nõustusi, et välised motivatsioonitegurid ei mõjuta nende innovaatilist käitumist. Nad võivad küll tõsta tehtud töö väärtust ühiskondlikust seisukohast kuid pikaajaliselt nad töötajat innovatiivselt käituma ei motiveeri.

Kokkuvõte

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida, kuidas mõjutavad erinevad motivatsioonitegurid avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist. Bakalaureusetöö eesmärgiks on pöörata tähelepanu innovaatilistele avaliku sektori teenustele. Töö teoreetilises osas kirjeldas autor kõigepealt innovatsiooni kontseptsiooni avalikus sektoris ning seejärel, lähtuvalt erinevatest avaliku sektori paradigmatelt, tõi välja, kuidas avaliku sektori teenuste kujundamisel ning osutamisel on suurenenud erinevate tasandite omavaheline koostöö tähtsus. Lisaks võrdles autor kahte erinevat avaliku teenistuse tasandit ning seda, kuidas nendest alguse saav innovatsioon võib erineda. Selgus, et „ülevalt-alla“ kontseptsiooni alusel alguse saanud innovatsiooni eesmärgiks on sihtide seadmine ning tihtipeale on need poliitilist laadi. Kuna rohujuuretasandi töötajatel on otsene kontakt kodanikega, siis on madalamalt tasandilt tulevatel innovatiivsetel ideedel ja rakendustel suur roll, olenemata sellest, et need on tihtipeale väiksemat laadi ning praktilises vormis. Autor on teoorias tähelepanu pööranud ka innovaatilisele käitumisele nii individuaalses kui organisatsioonilises vormis. Individuaalses plaanis on innovaatilise käitumise juures oluliseks peetud töötaja riskijulgust ning ettevõtlikkust. Avalikus sektoris on ettevõtja iseloomuga töötajate roll innovaatiliste muudatuste juures oluline ning seoses avaliku sektori arenguga selle tähtsus veelgi kasvab. Organisatsioonilises plaanis mõjutavad töötajate innovatsioonikäitumist positiivselt töötegemisel antav vabadus ning riskivõtmist soosiv kultuur.

Autor kirjeldas kõiki kolme motivatsioonitegurit ning tõi välja, kuidas need võivad erinevate autorite arvamuse kohaselt mõjutada avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist. Töötaja sisemine motivatsioon tuleneb tööst endast ning isiklikest vajadustest ning mõjutab positiivselt innovaatilist käitumist. Avaliku teenistuse motivatsiooni kirjeldati kui seda stiimulit, mis tuleb samuti tööst endast, kuid mis on seotud ühiskondliku panuse andmisega ning millel on samuti positiivne mõju

innovatsioonikäitumisele. Väliste motivatsiooniteguritena on autor teoorias välja toonud need stiimulid, mis tulenevad teistest teguritest kui inimesest endast – näiteks tunnustus ja raha. Nende mõju töötaja innovatsioonikäitumisele võib olla nii positiivset kui negatiivset laadi või siis üldse mitte mõjutada töötajate innovatsioonikäitumist.

Kokku intervjueriti kümmet avaliku sektori rohujuuretasandi töötajat, kes tegelevad innovatsiooni edendamisega Tartu linnas. Lähtudes teooriast põhines analüüs neljal alaprobleemküsimusel ning need on aluseks üldistatud tulemustele.

Esiteks, intervjuudes osalenud avaliku sektori töötajad leidsid, et innovaatsiliselt üritatakse käituda nii teadlikult innovatsiooni peale mõeldes kui ka alateadlikult võimalusi uuendusteks otsides, kuid mitte niivõrd innovatsiooni kontseptsiooni peale mõeldes. Intervjueritavate tegevusvaldkonnast lähtuvalt olid enamik avaliku sektori teenistujate poolt rakendatud muudatustest seotud innovaatiliste teenustega, mida pakuti ettevõtjatele, et nad saaksid areneda ja kasvada. Vastajad pidasid oluliseks ka suhtlust väljaspoolt enda organisatsiooni olevate asutustega ning seda kontakti peeti ka peamiseks allikaks innovatiivsete ideede genereerimisel. Seoses avaliku sektori arenguga on ka teoorias välja toodud koostöö tähtsus seoses innovatsiooniga.

Teiseks leiti, et vabadust innovaatsiliseks käitumiseks on, kuid probleemkohtadena toodi välja rahastussüsteem ning tööjõupuudus, mis innovaatsilist käitumist takistavad. Tegutsemisvabadus võib avalikus sektoris olla piirav tegur innovatsiooniks, kuid saab järeldada, et suuri erinevusi võrreldes erasektoriga ei ole.

Kolmandaks, ettevõtluse arendamisega seotud töötajad, kes antud bakalaureusetöö intervjuus osalesid, leidsid, et innovatsioon saab peamiselt alguse siiski rohujuuretasandilt, kuid hierarhiliselt tasemelt juhtidelt tulnud innovaatsilised ideed on samuti olulised ning neid võiks isegi rohkem olla. Probleemkohana nähti, et tihtipeale „ülevaalt“ tulnud ideedele ei järgne selget rakendusplaani ning seetõttu need ideed ka hajuvad. Antud tulemus kinnitab teooriat, kus rohujuuretasandil olevate töötajatel on oluline roll innovatsiooni algatamisel ning „ülevaalt“ alguse saanud innovatsioon pigem jääb pigem eesmärkide ja sihtide tasemele.

Neljandaks, motivatsiooni osas on peamiseks stiimuliks innovaatiliste algatuste rakendamisel antud töö valimi põhjal see, et saab ühiskondlikult panustada ning enda valdkonnaalast tööd edasi arendada. Seega avaliku teenistuse motivatsiooni innustab innovaatiliselt käituma. Ka sisemisest motivatsioonist tulenevaid isiklikke arenguvajadusi peeti oluliseks, kuid nende mõju innovatsioonikäitumisele oli siiski väiksem kui ühiskondlik panus. Välised motivatsioonitegurid innovaatilist käitumist peamiselt intervjuus osalenute arvamuse kohaselt ei mõjutanud, kuid neid peeti siiski oluliseks. Teiste poolt tulev tunnustus materiaalses või mittemateriaalses vormis annab töötajatele tunde, et see, mis nad teevad, on oluline ning seda väärtustatakse. Kuigi töö autor leidis teorias, et välistel motivatsiooniteguritel võib olla positiivne mõju töötajate innovatsioonikäitumisele, siis teostatud bakalaureusetöö empiirilise osa tulemuste põhjal seda väita ei saa. Kuigi teooria järgi selgus, et välised motivatsioonitegurid võivad isegi õõnestada sisemist motivatsiooni, siis antud valimi puhul seda öelda ei saa, ehk siis nende negatiivset mõju töötajate innovatsioonikäitumisele ei avastatud.

Intervjuudest ilmnas, et innovatsioonikäitumise juures peetakse motivatsiooni kõrval ka veel oluliseks inimeste isiksustest tulenevaid omadusi. Empiirilises osas leidis autor, et nende mõju innovatsioonikäitumisele võib olla isegi suurem kui motivatsioonil. See teema vajaks aga sügavamat uurimist. Lisaks oleks vaja ka motivatsiooni uurimisel valimit suurendada. Ühe probleemkohana ilmnas veel antud töös „ülevalt-alla“ seatud innovatiivsete eesmärkide hägusus ning rakendusplaanide puudumine. Seetõttu oleks soovituslik võrrelda avaliku sektori asutuste eesmärke ning tegevuskavasid, mis on innovatsiooniga seotud.

Summary

The Effects of Motivational Factors on the Innovative Behavior of Public Sector Employees – Case Study of the City of Tartu

The aim of this research paper was to figure out, how motivational factors influence the innovation behavior of the public sector employees. In the theoretical part of the research, at first the author described the concept of innovation in the public sector. Guided from different paradigms, the author then brought out, how the importance of the collaboration between different levels of the public sector has increased concerning the public services design and offering. In addition to, the author compared two different types of employment levels, where the innovation could start from and take off. From the hierarchical point of view, the top-down processes have the purpose of to set goals and they can be rather political. Nevertheless, bottom-up processes are considered also to be important for the innovative behavior, even though they can be on a smaller scale and rather practical. The research is also focused on the concept of the innovative behavior. From the individual point of view, the author found from the theory that both, entrepreneurial personality and willingness to take risks, are important, when it comes to being innovative. As from the organisational perspective, the author brought out from the theory that it's important for the employees innovative behavior that the work culture of the organisation favors taking risks and gives autonomy for their employees.

The author also described three motivational factors, that on the basis of the theory have influenced the innovative behavior of the public sector employees. Intrinsic and public service motivation types are considered to have a positive impact on the innovative behavior. The extrinsic factors of motivation are thought to influence innovative behavior positively, negatively or not have an impact at all on innovative behavior of an employee.

In the empirical part of the research, the author took an interview from ten public sector employees, who were all working with the aim to promote entrepreneurship and to help businesses in the City of Tartu.

At first, it can be concluded that the employees of the public sector, who participated in that research, did acknowledge innovative behavior and were trying to act innovatively. The research concentrated on public sector innovation services, that helped to promote entrepreneurship. A big part of the innovative ideas started from the outside - communication with different agents and organisations. It was mentioned also in the theory, that collaboration between different levels, organisations and people are vitally important for innovation.

Second, public sector employees, who participated in that research, claimed that they have enough freedom to act innovatively.

Third, the public sector employees, who were interviewed, claimed that the innovation mainly starts from the grassroots level. They also thought that those ideas, that came from the top, were important, but they usually didn't include any specific implementation plan.

For the motivation, the research found that intrinsic and public service motivation are influencing innovative behavior positively. The second is considered to be more important. In the theory it was also found that they both have a positive impact on the innovative behavior. The extrinsic motivational factors didn't affect the innovative behavior of the public servants, who were interviewed. Therefore, in that part, the theory and finding were different, because it was brought out in the theory that extrinsic motivation can also have a positive and a negative impact on the innovative behavior.

As for the suggestion for further research, it was found that the aim of the organisation innovations (that comes from the top of the organisation) do not frequently include also the implementation plan, then it could be a suggestion for some further research. It was also found that the personality can have an even bigger effect on the innovative behavior

than the motivation, so that should be another area, that needs some further research.
The sample of this sort of research should also be increased.

Kasutatud kirjandus

Albury, David, 2005, „Fostering Innovation in Public Services“, *Public Money & Management*, 25 (1): 51-56

Altshuler, Alana A., Robert D. Behn, 1997, *Innovations in America government: Challenges, Opportunities and dilemmas*, Brookings Institution Press

Altshuler, Alan A., Marc D. Zegans, 1997, „Innovation and public management: Notes from the States House and City Hall“, Altshuler, A., Behn, R., 1997, *Innovation in America Government: Challenges, opportunities, and dilemmas*, peatükk nr. 3, Brookings Institution Press

Amabile, Teresa, Karl G. Hill, Beth A. Hennessey, Elizabeth M. Tighe, 1994, „The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5): 950-967

Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., 1996 „Assessing the Work Environment for Creativity“, *Academy of Management Journal*, vol. 39, iss. 5, lk. 1154-1184

Arundel, Anthony, Dorothea Huber, 2013. “From too little to too much innovation? Issues in monitoring innovation in the public sector”, *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 146-149

Bernier, Luc, Taieb Hafsi, 2007 „The Changing Nature of Public Entrepreneurship“, *Public Administration Review*, 67(3): 488-503

Borins, Sandford, 2000, „Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers“, *Public Administration Review*, 60 (6): 498-507

- Buurman, Margaretha, Josse Delfgaauw, Robert Dur, Seth Van den Bossche, 2012 „Public Sector Employees: Risk Averse and Altruistic ?“, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83 (3): 279-291
- Bysted, Rune, Jesper Rosenberg Hansen, 2013, „Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors“, *Public Management Review*, 17 (5): 698-717
- Bysted, Rune, Kristina Risom, 2014, „Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing private and public employees“, *Public Management Review*, 16 (2), 217-241
- Christensen, Robert K., Isett Kimberly Roussin, Wright Bradley E., 2013, „Motivated to Adapt? The Role of Public Service Motivation as Employees Face Organizational Change“, *Public Administration Review*, 73 (5): 738-747
- De Dreu, Carsten K. W., 2006, „Rational Self-Interest and Other Orientation in Organizational Behavior: A Critical Appraisal and Extension of Meglino and Korsgaard (2004)“, *Journal of Applied Psychology*, 91 (6): 1245-1252
- Dunleavy Patric, Helen Margetts, 2006, „Achieving innovation in central government organizations“, National Audit Office, London, http://www.governmentontheweb.org/sites/governmentontheweb.org/files/Achieving_Innovation_Full-Report.pdf, viimati vaadatud 05.05.2015
- Eesti Keele Seletav Sõnaraamat 1, 2009, Eesti Keele Sihtasutus
- Eesti Keele Seletav Sõnaraamat 4, 2009, Eesti Keele Sihtasutus
- Fernandez, Sergio, David W. Pitts, 2011, „Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies“, *The Australian Journal of Public Administration*, 70 (2): 202-222

- Georgellis, Yannis, Iossa, Elisabetta, Vurain Tabvuma, 2010, „Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector“, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (3): 473-493
- Hammer, Eliot R., Dick Van Tassell, „On the Issue of Public vs. Private Sector Motivation: Have the Stereotypes been Debunked?“, *Public Personnel Management Journal*, 12: 3: 282- 289
- Hartley, Jean, 2005, „Innovation in Governance and Public Services: Past and Present“, *Public Money and Management*, 25 (1), 27-34, Blackwell Publishing Limited
- Hartley, Jean, Eva Sørensen, Jacob Torfing, 2013, „Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship“, *Public Administration Review*, 73 (6), 821-830
- Houston, David J., 2005, „“Walking the Walk“ of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood and Money“, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (1): 67-86
- Janssen, Onne, 2000, „Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour“, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3): 287-302
- Kestin, Peter, John Parm Ulhøi, 2010, „Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation“, *Management Decision*, 48 (1): 65-84
- Koch, Per, Johan Hauknes, 2008, „On innovation in the public sector“, *Publin report no. D20*, Oslo
- Koch, Per, Paul Windrum, 2008, „Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management“, Edward Elgar Pub
- Laherand, Meri-Liis, 2008, „Kvalitatiivne uurimisviis“, Tallinn
- Michaelides, Dimis, 2011, „The Art of Innovation in the Public Sector“, *International Journal of Innovation Science*, 3 (3): 117-125

Newstrom, John F., William E. Reif, Robert M. Monczka, 1976, „Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction“, *Public Personnel Management*, 5 (1): 67-72

Osborne, Stephen P., Louise Brown, 2011, „Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?“, *Public Administration*, 89 (4), 1335-1350

OECD, 2005 „Guidelines for collecting and interpreting innovation data“, OECD & Eurostat

Perry, James L., Annie Hondeghem and Lois Recascino Wise, 2010, „Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future“, *Public Administration Review*, 70 (5): 681–690

Perry, Kevin Anthony, 2010, „Innovation in the Public Sector – putting it into perspective“, *ICE-Project Working Paper I*, Taani

Pfeifer, Christian, 2008, „Risk Aversion and Sorting into Public Sector Employment“, *Discussion Paper No. 3503*, IZA, Saksamaa

Rainey, Hal G, 1999 „Using Comparisons of Public and Private Organizations to Assess Innovative Attitudes among Members of Organizations“, *Public Productivity & Management Review*, 23 (2): 130-149

Rosenblatt, Michael, 2011, „The use of innovation awards in the public sector: Individual and organizationa perspectives“, *Innovation: Management, Policy & Practice*, 13 (2): 207-219

Saari, Eveliina, Mikko Lehtonen, Marja Toivonen, 2012, „The Critical encounter of policy-innovation and employee-driven innovation in municipal services“, *The 6th. Making the Projects Critical* töötuba, Helsingi.

Saari, Eveliina, Mikko Lehtonen, Marja Toivonen, 2014, „Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation“, *The Service Industries Journal*, 35 (6): 325-344

Sørensen, Flemming, Jon Sundbo, Jan Mattsson, 2013, „Organisational conditions for service encounter-based innovation“, *Research Policy*, 42(8), 1446-1456

Townsend, William, 2011, „Innovation and the Perception of Risk in the Public Sector“, *International Journal of Organization Innovation*, 5 (3): 21-34

Wu, Chia-Huei, Sharon K. Parker, Jeronen P. de Jong, 2011, „Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior“, *Journal of Management*, 40 (6), 1511-1534

York, Jeffrey G., S. Venkatarama, 2010, „The entrepreneur-environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation“, *Journal of Business Venturing*, 25 (5): 449-463

LISA 1

Vastaja 1

Kõigepealt siis, aitäh et osaled. Kas me võiksime sinatada?

Ikka

Siis bakalaureusetöö toimub Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetöö raames, mille pealkirjaks on „Avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavad motivatsioonitegurid“. Siis intervjuuga on muidugi tagatud anonüümsus. Kui sul on mingite terminite osas on küsimusi, siis võid kohe küsida. Innovatsiooni all ma mõtlen uute ideede genereerimist ning nende rakendamist. See on siis nagu innovatsioon. Ning siis avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumise all mõtlen ma uute teenuste rakendamist. Just. Siis miks ma seda teemat uurin on, et kuna meil ühiskond hästi kiiresti areneb, siis erasektoris on innovatsioon hästi oluline, siis noh samal ajal peab ka avalik sektor innovaatiline olema ja ajaga kaasas käima. Et luuakse alused erasektorile tegutsemiseks. Ning miks siis motivatsioonitegurid, on et kuna avalikus sektoris on ressursid piiratud, siis ei saa raha olla nagu see, mis motiveeriks töötajaid tegutsema. Seetõttu on oluline just vaadelda, et mis motiveerib avaliku sektori töötajad innovaatiliselt tegutsema. Et see on nagu selline alus. Okei.

Jah.

Nii. Kaua oled antud asutuses töötanud?

7 või 8 kuud. Alla aasta.

Okei.

Mhm.

Millised on Sinu tööülesanded?

Põhimõtteliselt, ametlikult olen ma projektijuht. Ja kuna meid on tööl päris vähe, siis me kõik teeme absoluutselt kõike. Ses suhtes, et minu põhiülesanne on koordineerida rahastust ehk siis mis tähendab kogu kommunikatsiooni, kõiki eelarveid, lepinguid, ettevõtlusnõustamist, ka muidugi koordineerin ma ürituste läbiviimist, partneritega suhtlemist, põhimõtteliselt kõike seda, sellist aruandlust, ja noh üldised sellised kommunikatsiooniülesanded ka.

Okei. Kas te teadvustate oma organisatsioonis innovatsioonikäitumist?

Ma ütleks, et pigem ei, sellest kõigest muidugi pidevalt räägitakse, kuna me tegelen ettevõtlusega ja nii, aga mulle endale tundub, et pigem mitte. Sisuliselt, selles mõttes, et kõik räägivad sellest ning teevad ilusaid plaane, aga kui asi läheb tegemiseks, siis see vajub ära. Kõigil on väga kiire. Koormused on väga suured. Tegelikult mitte keegi meist ei tööta 40h nädalas. Ma ütleks, et miinimum on pigem 55–60 tundi nädalas. Et kõik on ülekoormatud, tohutult. Ma ise annan ka praegu juba õppeaineid sellepärast, et meil on lihtsalt nii suur, noh nagu osasid loenguid juba sügisest, nagu päriselt aineid päevas, sest meil on siin nii suur koormus koos õppetooliga ka, kus õpetatakse ka ettevõtlust, et lihtsalt et mitte keegi ei jõua tegeleda planeerimise või strateegilise mõtlemisega. Või sellega, et mida võiks teisiti teha.

Aaaa. Okei, okei.

Ja lisaks, mis on nagu veel problemaatiline selles osas, innovatsiooniteadvustamisega, on nagu see, et väga palju on projektirahastuse peal. Mis tähendab seda, et sa kirjutad juba nagu pool aastat või aasta enne seda nagu ära, et mis sa mõtled, et sa tegema hakkad. Sest ülikooli rahastus organisatsiooni enda poolt on nii väike, et sellega ei kata isegi nagu veerandi inimese töötasu ära nagu põhimõtteliselt. Ehk siis sa kirjutadki ette, et mis sa aasta pärast tegema hakkad ja siis sa saad selle raha ning siis on sul juba fondilepingus kirjas, et mis sa täpselt tegema hakkad. Isegi kui sa enne tegid täpselt samu asju ja said aru, et see on valesti, siis sul ei ole väga palju ruumi laveerida ja muuta. Ehk siis lihtsalt teed samamoodi, üritad nagu asjaga hakkama saada. See on see, et mis ma näen, on nagu väga pidurdab seda kõike. Et kõik need inimesed saaksid nagu rahulikult mõelda. Küll on lihtsalt nii suured piirangud peal, ajalised ja aruandlusega seotud ja kõik peab olema tehtud punkti pealt.

Okei. Aga siis võib ... või noh, mul on nagu teine küsimus, et kas siis organisatsiooni eesmärgid on seotud innovatsiooniga? Et nagu ...

Jah, paberil küll. See on jälle nagu nii, et paberil üldiselt on organisatsioon väga suur ja seal arengukavas on küll kirjas, et nagu me peaksime olema innovaatilised ja see on nagu üks suur blokk, et kõik peaksid olema ettevõtlikumad ja innovaatilisemad ja tegema uusi asju. Aga reaalsuses on jälle see rahastuse küsimus, pluss see inimressursi küsimus. Et tegelikult tegevuses ta välja ei paista. Ta on rohkem lihtsalt siuke õhku visatud asi, et peaks olema küll aga sisulisi asju on tegelikkuses vähe.

Okei. Okei. Et siis milles väljendub teie organisatsiooni innovatsioonikäitumine. Et siin on siis mõeldud, et just teie tegevus seoses ettevõtluse edendamisega?

Noo ... selles suhtes, et mis meil on, mis on innovaatiline, on taaskord üks fond, mis me teeme. Et see fond, mida mina koordineerin, tegeleb teaduspõhise rahastusega, mis on väga erinev, et selles suhtes, et Eestis tegelikult sellist asja ei ole. Nüüd ongi nagu see, et kuidas seda ellu viia ning praegu me tegeleme rohkem juba selle protsessi parandamisega, et see toimiks paremini. Iseenesest on see väga suur asi, et me üritame muuta seda, kuidas ülikool toimib. Et muidu on nagu teadus ja siis on ettevõtlus. Ja kõik on eraldi, eraldi sektoritesse pandud, et me üritame teha seda sujuvamaks, et ka teadlased saaksid oma ettevõtteid luua, sest nende ettevõtete loomine on hästi kallis. Et noh IT-ettevõtjad lihtsalt progredavad (toim. programmeerivad) äpp'i (toim. rakendus) ära, on asi korras, asi tehtud, onju. Aga neil arendustööd kestavad seitse aastat, enne kui nad üldse jõuavad ettevõtte alustamiseni, kasumini. Et selles suhtes, et neil on vaja natuke toetust selles sosas. Pluss nad nagu kardavad ka. Et Tallinnas on see keskkond teine. Selles suhtes, et Tallinnas on nad palju aktiivsemad ning Tallinnas, ülikoolides, on rohkem loomulik see, et sa mõtled ettevõtluse peale. Neil on rohkem praktikuid ning seetõttu on nad ka rohkem lähedal erasektorile. Et Tartus on see vahe on muidugi väga suur ning see on ka eripära..

Siin on vist ainult biopark ..

Mhm. Selles suhtes, et meie võtame natuke vähem arenenud. Et Biopargis sa lähed juba natuke rohkem inkubatsiooni ja sa pead siis ka olema juba teatud tasemel. Aga muidu Tartus need esimesed sammud täitsa puuduvad. Et nõustamist teeb ju Tartu Ärinõuandla ja siis

põhimõtteliselt ülikoolis enne selle osakonna asutamist eelmine aasta oli üks ettevõtlusnõustaja. Ja sul on 18 000 inimest siin, õpilased pluss sul on ka kõik töötajad, kellest väga paljud on huvitatud sellest, et ennast nagu rakendada. Teistmoodi ka, et nüüd on meil siis, et kui kohti kokku arvestada, võib-olla kaks tuleb nagu kokku kõikide peale. Sest mina üksi juba ainuüksi nõustan mingit 10 tiimi. Et selles suhtes, et koormused on nagu meeletud suured ja selles osas on nii suur vajadus, sest neil on tõesti vaja seda abi. Ja neil on vaja rääkida ja neil on vaja, et keegi annaks tagasisidet. Et tekiks neil küsimusi ning nad on väga tänulikud selle abi eest. Kõik, kes käivad nõustamas, et nad on väga tänulikud selle eest, aga lihtsalt see ei ole see fookus.

Okei. Okei siis ... millised viise kasutatakse teie organisatsioonis innovatiivsete ideede genereerimiseks? Need on siis nagu brainstorm'ingud.

Okei. Meil üldiselt ei ole. Meie koosolekud on ka nagu, see on tegelikult meie juhi taga, et ta üldiselt väga organiseerimata. Ja et meil tegelikult mingit süsteemi otseselt ei ole. Et meil ei tule tavaliselt ajurünnakutest mitte midagi välja, sest meil on kollektiivis väga suured põlvkondade vahed. Ehk meil on siis praktikandid ja mina, kes on siis noored, ja siis üks nagu juhiinimene, kes on ka nagu nooruslikum. Ja siis ülejäänud on sellised vanemad inimesed, natuke konservatiivsemad ja siis on meil selle baasil hästi palju konflikte.

Okei.

Et kas asjad peaksid olema eesti keeles või inglise keeles, alustades sellest. Lõpetades aga sellega, et millised peaksid olema sõnumid, sest et noh, millised peaksid olema turunduskanalid, näiteks selles osas, et seal tekib nagu hästi suuri konflikte ja lõpetuseks me ei jõuagi millegi konstruktiivseni.

Okei.

Et selles suhtes on nagu natukenegi. Et nagu omaette, et on nagu praktikandid, teeme ikka omavahel ajurünnakuid küll, aga see on nagu suhteliselt selline, et pakume ideid, aga tegelikult seal ajurünnaku metoodikat ei järgita. Et noh kohe läheb nagu arutamiseks ja ja ... suhteliselt nagu selline. Et see, mida ma nagu ise teen, kuna ma olen ainus inimene, kes nagu tegeleb selle rahastusega, et siis ma mõtlen lihtsalt neid asju ise välja. Et see, mis ma olen nüüd planeerinud, on et kutsun kokku töögrupi välistest inimestest, et a'la nagu nõukogu toonis. Et kuna seda

rahastab SEB pank onju, et siis sealt esindaja, Tehnopolist esindaja, kes Tallinnas juba arendavad seal selliseid programme, ainult et paremini, kui Tartus seda tehakse, et siis nagu kutsuda selliseid eksperte kokku, et valmistada nagu see ette. Et ma mõtlesin, et võib-olla see variant toimiks paremini. Sest et isekeskis me ei jõua kuhugi, et kõik on nagu ära mämmutatud juba. Et meil lihtsalt ei ole sellist mentaliteeti meeskonnas, et me mõtleks ise uusi asju välja.

Kas tunned, et individuaalset loomingulisust ning ideede genereerimist toetakse siis sinu organisatsioonis? Või töötatakse pigem organisatsiooni ühiste eesmärkide nimel, mis on paika pandud kõrgemate juhtide poolt?

Ma arvan, et meie puhul tulevad need pigem rohujuuretasandilt. Et, siin ka nagu sõltub, et üldiselt põhisuunad tulevad ikkagi ülevalt onju, kaugelt ja kõrgelt, aga siin ongi nagu see, et kuna meie suund on rahanduslikult ja personali mõttes jäetud kõrvale, siis nagu võideldakse nagu ise selle eest. Et on mõned sellised väga aktiivsed inimesed ülikoolis, kes suunavad selleni, et mõnede teaduskondade õppejõud on nagu Mart Noorma LOTE'st (toim. Tartu Ülikooli loodus- ja tehnoloogiateaduskond) või IT-teaduskonnast (toim. Tartu Ülikooli matemaatika-informaatikateaduskond) Marlon Duman või siis Viljandi kultuuriakadeemiast (toim. Tartu Ülikooli Viljandi kultuuriakadeemia) Barkalaja (toim. Anzori Barkalaja). Et nagu nemad nagu täiega suruvad seda, et siin ongi nagu mõned sellised kriitilised isikud, kes nagu lükkavad seda tagant, pluss siis veel need inimesed, kes siin töötavad, et siis selline üleüldine suund on ikkagi pigem innovatsioonile vastu, et siis sellisele innovatsioonile, nagu meie tagame. Hetkesuund on ikkagi selline, et ülikool peab olemas teaduslik ja teaduspõhine ning muudele asjadele on vähe ruumi, et fookus on ikkagi sellele, et inimesed lõpetaksid. Ja ei tegeleks muude asjadega samal ajal, kui nad õpivad. Eee ... et see mida meie tahame on, et tudengid õpiksid rohkem ning prooviksid oma ideid ka päriselus rakendada ja noh kaasa arvatud see, et me teeme ettevõtluse õppetooliga koostööd, mille suund on ka see, et lõputööd oleksid päriselule lähemal. Mis tähendab seda, et sa teedki oma lõputööd mingisuguse konkreetse ettevõtte jaoks või nendega koos, et see nagu reaalselt rakendatav pärast, et sa ei kirjuta midagi sahtlisse. Et siin noh tulebki selline erinevus sisse. Et enam-jaolt, kui sa räägid ka LOTE tudengitega, siis öeldakse et ma ei taha isegi rääkida sellest, mis sa mulle rääkida tahad, et ma tahan ära lõpetada ja siis vaatame. Ja siis nad teevadki selle vea, et nad ei patendeeri ära enne seda, kui nad seda esitlevad ning siis on see juba open source ning siis ei ole neil enam äriga midagi pistmist, selle ideega. Kuna see seos nagu puudub ka, siis nagu väga palju head asja läheb raisku. Äriideedena.

Eee ... nüüd ma siis räägin motivatsioonist. Et sisemine motivatsioon on siis see, mis tuleb inimese seest, avaliku teenistuse motivatsioon on see, mis tuleb panustamisest ning välimine on see, mis tuleneb teistelt, et nagu raha ja tunnustus. Niisiis. Kuivõrd sa arvad siis, et motiveeritus mõjutab töötajate innovatsioonikäitumist?

Ma arvan, et see mõjutab väga palju. Ma arvan, et see, et kas sa oled motiveeritud, sõltub väga palju sellest, milline on su meeskond. Mina leian seda, et meeskonnas töötamine motiveerib peaaegu kõiki terves maailmas. Nii et kui sul on meeskond, siis tuleb see lihtsamini. Ja ma arvan ka seda, et kui inimesed tunnevad, et nad on motiveeritud, tunnevad nad ennast ka töö juures mugavalt ning saavad väljakutsetega hästi hakkama ning tulevad probleemidega paremini toime, mis kujundabki seda olukorda.

Kuivõrd sa tunnend, et oma tööülesannete täitmisel lähtud sa sisemisest motivatsioonist?

Väga palju. Minu jaoks põhiliselt. Minu jaoks väga suur motivatsiooniallikas on see, et see on suur väljakutse ning see on suur vastutus, mis on nagu see, mis mind nagu mõjutab. Ja mulle iseenesest, mulle meeldib nende meeskondadega tegeleda, mulle meeldib see tulem, mulle meeldib see nõustamise protsess, mulle meeldib, et see, mis ma teen, et sellel on konkreetne tulem ning need konkreetsed inimesed saavad sellest midagi. Et ma saan selle protsessi osa olla. Et need on nagu need asjad, mis nagu minu jaoks on põnevad. Pluss ma olen täielik kontrollifriik ning mulle meeldib, kui kõik on minu käe all täpselt nii, nagu ma tahan ning ma saan ise mõelda, kuidas asjad on ning meil ei ole mingeid lõputööde arutelusid, et kuhu minna, mida teha. Et sellepärast mulle meeldib endale, kui töö on efektiivne.

Kui tähtsaks sa aga raha ja tunnustust pead? Otseselt juhtidelt tulenevat.

Ma pean seda oluliseks, aga mitte nii oluliseks kui sisemist. Et mingi nagu põhi .. et tegelikult ... ma isegi ei saa öelda, et mingi põhivajadus peaks nagu täidetud olema. Et enne ma töötasin veelgi suurema koormusega kohal ja kus nad lõpuks olid mulle nelja kuu palga võlgu, aga lõpuks me kõik ikkagi töötasime minu arust rohkem, kahekordse töökoormusega. Et nagu selles suhtes, et sisemine motivatsioon minu jaoks on kordades olulisem. Aga noh praegu küll, et tore, et on mingi palk aga noh, selles suhtes, et see kindlasti on, minu personaliteooriad, ja see mida mina siin teaduskonnas õppinud olen. Et see, mis sa tegelikult rahast saad, et see ei ole

tegelikult ei ole minu jaoks nii tähtis, et kas ma saan 100€ rohkem või vähem, et minu jaoks on tähtis, et kuidas ta on võrreldes teistega. Et kui ma tunnen, et ma saan sama palju palka kui inimesed, kes teevad minuga samaväärset tööd, et siis see on minu jaoks oluline. Sest ülikoolis on ka palgatasemed vastavalt sellele, mis on su haridustase. Mitte vastavalt sellele, et mida sa teed või kui suur on su vastutus. Ehk siis sul ongi, et sul võivad olla inimesed, kes nagu, kellega sa teed samal tasemel tööd, teie oskused on samal tasemel, sest mul on võib-olla erasektoris sama palju praktikat kui neil, aga lihtsalt, kuna minul on kaks kraadi madalam haridus, siis ma saan ka vähem palka, kuigi ma teen sama tähtsat tööd. Et selles suhtes see ebavõrdsuse näitaja on kordades hullem kui see reaalne summa. Et kui sind lihtsalt ei arvestata. Et muidu mul nagu ei ole mingeid probleeme kolleegidega aga siin ülikoolis on väljamõeldud selline hierarhia, et kui sul on inimene teises osakonnas, kes on paar astet sinust kõrgemal sellel hierarhilisel tasemel, siis sa ei tohi temaga otse rääkima minna. Sa pead rääkima oma ülemusega, siis tema läheb nendega rääkima, et et nagu öeldakse, et sina ei tohi ju nagu. Et see on jälle selline asi, mis nagu tõmbab mul nagu motivatsiooni alla, et mismõttes et ma ei olegi nagu samaväärne inimene, et ma ei tohigi minna rääkima kellegagi. Et nagu sellised asjad nagu ebavõrdsuse küsimused, et miks on vaja inimesi toppida mingisugustesse kastidesse, et sa tegelikult ei hinda inimeste oskusi vaid vaatadki nagu paberi pealt. Sest ma tegelikult töötan nagu asenduskoha peal ja eelmine töötaja oli peaspetsialist ning nad pidid kõik asjad lepingus ära muutma. Ma teen täpselt sama tööd, aga ma olen aste madalamal. Et tegelikult see on lihtsalt selline üks asi, mis on mind algusest peale häirinud. Et on selline väljamõeldud ebavõrdsus.

Aga noh selle vastu ei saa midagi teha.

Jah just, selline süsteemi vankumatus, et siin on väga raske midagi muuta. Et siin on tohutult palju bürokraatiat, sellist ajaraiskamist. Üks arve peab käima viie inimese juurest läbi, et kõik saaksid allkirjastada. Lihtsalt et üks asi ära maksta.

Aga ütleme, et sul tuleb mingi idee ning kas sa jätad selle ka vahel realiseerimata ütleme just selle bürokraatia pärast?

Jah ma ütleks ka, et meil on olnud selliseid juhtumeid väga palju. Tihti jääb asi just raha taha, et meil pole võimalik neid asju mingitest fondidest rahastada ja et pärast ei suuda me seda aruandluses kajastada, noh põhimõtteliselt selliste asjade pärast. Et noh, kui mina midagi teha tahan, siis ma pean minema otse oma kõige kõrgema ülemuse juurde rääkima, et kas ma saan

nüüd selle raha, et kas ma üldse tohin seda teha. Et väga palju on sellist laveerimist ja toimetamist. Tegelikult nagu eelarved on ka väga väiksed, et selles suhtes, et selle sees vaadata, et mida sa tahad selle rahaga teha, et see nõuab väga palju läbirääkimist ka teiste partneritega, et kuidas sa saaksid kokku võtta oma kulused. Et jah.

Jah. Okei. Siis ma küsin, et kas organisatsioon julgustab sind innovaatiliselt käituma?

Ma ütleks ei. Ma arvan, et ei. Üleüldiselt see kogu organisatsiooni struktuur ei julgusta innovatsiooni. Nagu kogu need prioriteedid, et on nagu paberiprioriteedi ja on nagu päriselu prioriteedid. Et päriselu prioriteedid ei soodusta innovatsiooni. Ja noh nagu üleüldiselt, kuna see organisatsioon on nii suur, siis siin üleüldiselt ei suudeta kokkuleppele jõuda, miks innovatsioon peaks nagu tähtis olema. Selles suhtes, et ma arvan küll, et meie oma väikses seltskonnas veel, aga suures plaanis ütleks ma pigem ei.

Okei. Kas sul organisatsiooni on ettenähtud lisatasu innovaatiliste ideed rakendamise eest?

Ei.

Kas see võiks sind motiveerida?

Ma arvan, et mind motiveeriks see, kui mulle antaks selle eest eelarvesse rohkem raha, et rohkem asju ära teha. See oleks tore. Et kui inimestes oleks üldiselt usku, kui sa tuled selle hullu ideega välja, et teeme ära. Mitte et ei tuleks, et seda ei saa teha selle, selle, selle asja pärast. Et selles suhtes hästi palju on seda, et ülikoolis üleüldse, et on hästi teistmoodi kui erasektoris, et kui ma varem tööd tegin, siis oli nii, et paned eesmärgi paika ja siis sa vaatad, et mis ma siis eesmärgi täitmiseks tegema pean. Ja siis sa üritad seda mahutada piirangutesse. Aga selleks, et eesmärki täita. Siin nagu kuidagi eesmärke pole, et sa nagu teed midagi ja siis pärast vaadakse koosolekul, et nagu mingi tulemus oli, et lähme nagu edasi.

Et teooriat lugedes oli ka palju mainitud, et eesmärgid on hägusad.

Jah sellega olen küll nõus. Et ma ise eesmärgistan oma tegevust. Et ma saan aru kuidas seda, et mul on see kompetents olemas. Aga enamikel inimestel seda ei ole, sest nad on harjunud ka, et nad on siin õppinud, siin käinud magistrantuuris, siia läinud doktorantuuri, et siia jäänud

igaveseks. Et just see väline kogemus ja perspektiiv, et siin on väga vähe inimesi, kes on mujal ka töötanud. Et neid on väga vähe. Peale minu on meie osakonnas veel üks. Et seetõttu ongi sellised väljakujunenud stambid asjad, maneerid, see kuidas sa pead kellegi poole erinevate austusavaldustega pöörduma, et sa ei tohi kirjutada rektorile kirja „tere“. Sa pead kirjutama „austatud, lugupeetud rektorihärra“. Et nagu selleni välja. Et need harjumused on nii väljakujunenud. Et ma arvan, et tegelikkuses see personali rotatsioon ja see, et sul reaalselt valitakse inimesi, et see mängib väga suurt rolli. Kui sa paned näiteks mingi start-up'i meeskonda kokku, siis sa reaalselt valid neid, sa valid kompetentsi, iseloomu, kas nad klapivad selle kultuuriga, kui sa tahad sellist innovatiivset organisatsioonikultuuri või innovatsioonile suunatud kultuuri. Siin on nagu, kui sul on tühi auk, siis sa vaatad, et kes sul ülikoolis nagu üle on. Sest omasid hoitakse ja see on nagu süsteem. Et selles suhtes, et omasid hoitakse. See minu arust ei ole produktiivne.

Nii okei. Siis avalikus sektoris on seoses tööülesannetega välja toodud kahte sorti motivatsiooni. Üks on see mis tuleb töötajast endast – sisemine motivatsioon- ning teine on see avaliku sektori motivatsioon, mis tuleb ühiskondlikust rahulolust. Et nagu sa rääkisid, et kui see tiim jõuab kuhugi, et siis on äge. Kõigepealt millised tööülesanded pakuvad sulle isiklikku heaolu?

Isiklikku heaolu. Mida sa selle all mõtled?

Et sa oled endaga rahul.

Okei okei.

Et sa teed seda just enda jaoks mitte teiste jaoks.

Mida ma teen enda jaoks? Raske öelda, siis võib-olla on tõesti need ülesanded kui ma võtan aega, et välja mõelda mingit strateegiat või midagi planeerida. Kui ma hakkam näiteks turundusplaani kokkupanema ja ma teen selle kaheks kvartaliks ära, siis ma tunnen tõesti et oh, nüüd olen tubli olnud. Et mulle tõesti meeldib neid strateegiaid ja plaane välja mõelda. Ja ma võtan endale tavaliselt mitu tundi, et ma siis rahulikult mõtlen ja vaatan asju ringi ja vaatan kuidas asju paremini teha. Ja muidugi selle ainete andmise ja koolitamisega on ka nii, et muidugi pooleldi näha ka, et tudengid on rõõmsad ja see tagasiside on hullult hea, et kiidavad

oma õppejõude, et väga hea asendaja valitud. Aga samas nagu mulle endale meeldib neid asju ettevalmistada ja valmis mõelda. Tegelikult on tore, et meil on siin ka üks õppejõud, kes käib nagu EBS'i ja Tartu Ülikooli vahet ning tore on. Et ta toob nagu sellist Tallinna energiat sisse teisest perspektiivist. Et temaga on väga tore koostööd teha, et nagu sellest ettevõtluse õppetooli perspektiivist on näha, et mõeldakse selle peale, et kuidas asju teisiti teha. Ja kuigi siin süsteemis on seda väga raske teha, sest ettevõtlusõpe on selline, et noh kui sa õpetad ettevõtlust ja innovatsiooni, ükskõik kumba, siis seda on üli raske suruda sinna A,B,C hindamissüsteemi, sest sul peab olema võimalus, et sa eksid. Sul peab olema võimalus, et sa jõuad välja selleni, et see ei toimi. Aga see hindamiskeskond ei loo seda. Vaid neil on see, et neil on kriteeriumid ees ja siis nad vaatavad, et idee ei toimi, aga siis nad peavad ikkagi sellepärast hinde kätte saama, aga sellepärast see keskkond ei toeta seda. Ja seal sees on hästi raske laveerida. Selle peale küll mõeldakse ja neil oli ka plaan teha mingisugune kogunemine kevadel, et röökida, mis õppevahendeid peaks juurde soetama ja mis me peaks sügisel teistmoodi tegema, et võib-olla saab natuke rohkem ka seda ettevõtlusõppesse ka tuua. Muidu jällegi selle süsteemi sees see lihtsalt ei toimi.

Jah. Okei. Milliste tööülesannete puhul tunned et lähtud nagu organisatsiooni eesmärgist? Kui teie eesmärgiks on ettevõtluse arendamine.

Noh mingil määral on see ainete andmine, sest noh see on kõige tähtsam. Kuigi minu ained pole üldse kooliloengute moodi, nad on rohkem koolituste moodi. Emm ... ega me väga, kuna minu arvates on ülikooli põhieesmärk teadustöö ja kirjutamine, artiklite publitseerimine, siis ma ausalt öelda väga ei tunne seda. Et ma võin küll öelda, et ma võitlen selle eest, mis seal arengukava nurgas on.

Aga nagu Ideelabori eesmärgid?

Tead need eesmärgid on liiga hägusad, et ma saaks aru, mille eest ma võitlen.

Okei. Aga aitäh vastamast! See on kõik.

Vastaja 2

Kõigepealt siis aitäh, et osaled minu intervjuus. Tegu on siis Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetööga, teemaks on siis „Avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavad motivatsioonitegurid“. Et intervjuu on anonüümne, töös kasutan ainult asutuste nimesid. Kui on mingite terminite osas küsimusi, siis võib kohe küsida, et ma annan alguses väikse ülevaate ka, et millest see siis on. Kõigepealt, teemaks on innovatsioon, sellel all ma mõtlen siis just uute ideede genereerimist ning nende rakendamist. Miks ma sellest teemast kirjutan, on see, et kuna ühiskond areneb hästi kiiresti on innovatsioon tähtis ning kuna avaliku sektoris arvatakse tihti peale olevat teatavaid piiranguid, mis antud arengut pärssivad, siis pean oluliseks uurida, mis avaliku sektori töötajaid motiveerib olema innovaatilised. Kõigepealt siis, kas ma võin teid sinatada?

Jah, muidugi.

Aga siis alustame. Kui kaua oled antud asutuses töötanud?

Piinlik tunnistada, minu saab täpselt 10 aastat täis selles organisatsioonis. Aga ma alustasin juba ülikooli ajal, niimoodi paralleelselt, ülikooliga.

Okei.

Viisin ennast kurssi nii-öelda, kuna esialgu olin ma assistendi koha peal ja pärast rohkem siis projektijuhtimise koha peal.

Okei. Millised on sinu tööülesanded, üldisemalt?

Varia, on õige vastus. Ma tegelen päris paljude asjadega. Teaduspark kui selline on nii-öelda ettevõtjate toetamiseks loodud organisatsioon, sihtasutus, ja meie ülesandeks on käivitada igasuguseid selliseid toetavaid skeme ja nii-öelda luua seda pinnast ettevõtjatele, et nad saaksid siin kasvada ja areneda nii-öelda kiiremini kui mujal, nii-öelda laiemalt Eestis, mitte ainult teaduspargis. Minu tööülesanded on alates sellisest suuremast nii-öelda planeerimisest, et milliseid projekte võiks teha või milliseid tegevusi võiks käivitada, või milliseid plaane seda. Et alates sellistest suurematest plaanidest kuni väga konkreetsete ütleme tegevusteni, alates nii ettevõtjate kokkuviiemisest, kas ülikoolide kui teiste ettevõtjatega ja ja ka nii-öelda välismaalt ettevõtjatele nii-öelda Eesti ettevõtluskeskkonna tutvustamine. Et see töö on hästi lai, hästi lai,

et seal on igasuguste ürituste korraldamised, sellised ettevõtlusmissioonid, kus siis käiakse riikides kohapeal vaatamas siis, et mis siis toimub ja nii edasi. Hästi palju sellist projektide käivitamist ja partnerite kokkuajamist, siis kellega ühiselt midagi ära teha, kogemust vahetada või ühiselt uusi asju välja mõelda.

Mhm. Kas te oma asutuses teadvustate innovatsioonikäitumist?

Otseselt vast mitte, et ma ei tea kuidas seda nüüd mõista.

Aaa ... okei. Innovatsioonikäitumine ongi see, et te teadlikult tahate luua uus asju ning genereerida uusi ideid.

Seda küll jah. Aga noh siin on, et ei oskagi seisukohta võtta. Et eks me ikka proovime olla innovaatilised ning olla kursis sellega, mis mujal maailmas toimub, sest teadusparke on üle maailma hästi palju, et selles mõttes küll. Et kõik meie projektid on seotud nii-öelda uute ideede ning uudsete lahenduste maaletoomiseks.

Okei. Siis on eesmärgid ka. Milles väljendub teie organisatsiooni innovatsioonikäitumine?

Võib-olla ongi konkreetsed nii-öelda programmid, mida me käima lükkame. Näiteks siis ühed väljundid ehk ideed. Näiteks siis ärikiirendi. Mis meil on majas, ise võtame osalust ettevõtetest ja aitame, et siis saaksid kiiremini kasvada. Jõuaksid. Teiselt poolt oleme ise käivitanud, vaadates sellist maailmakogemust, oleme ise käivitanud sellise prototüüpimise keskuse, kus siis ideega inimesed saavad tulla ja siis koha peal teha juba prototüübi ja arendada.

Okei. Kas te kasutate ka mingeid viise oma organisatsioonis innovaatiliste ideede genereerimiseks? Näiteks brainstorming'uid.

Ikka, et hästi palju on selliseid töötubasid ja ajuriinnakuid.

Kas ka väljaspoolt otsitakse abi?

Pidevalt. Et kodulehelt on meil näha, et meil on hästi palju selliseid rahvusvahelisi projekte, see projekt enamikus tähendabki seda, et on mingi ekspertiis, mida me väljaspoolt või partnerite juures toome sisse. Ja ja, siis omakorda sünteesimise pealt püüame rakendada, midagi mujal toimivat.

Okei. Äkki on mõni sellistest innovatiivsematest lahendustest, mille kohta oskad näidet tuua, et kus on see alguse saanud? Et et näiteks kellelt tuleb see initsiatiiv?

Noh näiteks see protolab võib üheks näiteks olla, et see tuli tuli, sai alguse sellest, et tegevjuht oli tegev ka nii-öelda metallitööstuses, teadis valdkonna muresid ja me kaardistasime need mured, tegime uuringu nagu, mida ettevõtted arvavad sellisest nii-öelda prototüüpimise laborist. Selgus see, et ettevõtjad ütlesid, et nendel on oma tootmine, et neid see ei huvita. Et oleks vaja sellist laborit, kus ongi, saakski teha sellist 1,2, 10 tükki, 100 tükki, võib-olla ka 1000 tükki aga mitte 10 000 või 100 000 tükki. Et sellest uuringust selgust ja sellele uuringule nii-öelda põhinedes, me taotlesimegi raha sellise tegevuse käimalükkamiseks koos oma Läti partneritega ning selline asi läks tööle ja siiaamaani käib.

Okei. Eee ... kas sa tunnend, et individuaalset ideede genereerimist siin organisatsiooni toetatakse? Või töötatakse pigem ühiste eesmärkide poolt, mis on juhtorganite poolt paika pandud?

Suhteliselt palju on vabadust nii-öelda ise mõelda ja ise teha. Et kui ikka tekib mingi hea idee, siis seda on suhteliselt lihtne nii-öelda juhtkonnale ja ka asutajatele maha müüa. Et meie juhtkond on tegelikult läbi aegade olnud nii 1 kuni maksimaalselt 3 inimest ja nii-öelda partnerite nõukogu tase, kes nii-öelda juhib ja otsustab, see on nii-öelda kuskil 10 inimest.

Et siis selline eelnev praktika näitab ka, et pigem tuleb see altpoolt.

Jah, pigem ikka alt-üles, mis on ka tegelikult osaliselt valukoht. Et räägitakse Eesti narratiivist, seda lugu võiks tulla ka rohkem ülevalt allapoole, et kuhu me liigume ja miks me liigume. Et et kuidas me saaks sinna kõige efektiivsemalt minna.

Okei. Aga kas ka riigi eesmärgid loevad, et te neist ka juhindute?

Ikka juhindume. Meil on nii-öelda riik ja linn see tasand, kus me tegutseme. Et on nii-öelda riigidokumendid, aga meil on kõige lähem koostööpartner, kes meid ka rahalistelt toetab, on ikkagi Tartu linn. Et linna igasugused ettevõtlusplaanid, nii-öelda meie kindlasti, mille järgi me tegutseme.

Okei. Mhm.

Aga selliseid pisitegevusi või miks nii palju projekte tekib, on ikkagi see, et enamuse liigub nii-öelda alt – üles ja liigub ka nii-öelda partnerite juurest siia, et kuulge selline idee, et võiks teha midagi sellist. Et et tekib ka juhuslikult nii-öelda uusi ideid.

Okei. Et nüüd ma küsin siis motivatsiooni kohta. Et tööga seotud motivatsiooni on avalikus sektoris seostatud nii sisemise motivatsiooniga, näiteks siis eneseareng, kui ka avaliku teenistuse motivatsiooniga, et näiteks tegutsetakse just ühiskondliku hüvangu nimel. Teiseks on ka väline motivatsioon, mis tuleneb siis sellistest teguritest nagu raha ja tunnustus. Et mis motiveerib sind?

Raske on öelda, et mis teisi motiveerib. Siitamaani on motiveerinud nii-öelda ühiskondliku panuse võimalus ja teisalt saab Eestis töötades teha rahvusvahelist tööd. Et hästi palju on välismaalastega suhtlemist ja teiselt poolt siis on just see, et saaksid kohalikele kaasa aidata.

Okei. Mis motiveerib sind riske võtma ja võib-olla isegi ametijuhendist kõrvale vaatama?

Et see on võib-olla see ettevõtluspsüüh, et mis meil kolleegidega on. Et sellised ettevõtlikumad inimesed nii-öelda, et neil on võimaliks paralleelselt käivitada omi ettevõtteid nii-öelda, et päris palju on meie oma tiimist väljakasvanud selliseid eraldiseisvaid ettevõtjaid, kes ongi tiimist välja läinud selle mõttega, et nüüd tekkis oma idee ja ma lähen ja teen.

Tegevusvabadust on siis hästi palju teil vist?

Tegevusvabadust on tõesti palju.

Kas rahaline lisatasu võiks motiveerida innovaatilisemalt käituma?

Pigem mitte, et seal on vast mingid muud faktorid ma arvad. Et see rahaline osa on kindlasti oluline aga mingi piirini. Et see pigem on just see eneseteostus. Et sa näed, et sinu tegevuse põhjal ikka midagi muutub ning tekib midagi uut, et kogu ettevõtlus keskkonnale, et mingi samm edasi. See oleks põhiline.

Mhm. Olgu. Aitäh Sulle!

Vastaja 3

Kõigepealt suur aitäh, et olid valmis minu töös osalema. Kas me võime üksteist sinatada?

Jaa ... muidugi.

Nii. Töö toimub siis Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetöö raames, kus ma uurin siis avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavaid motivatsioonitegureid. Töö on anonüümne. Kui sul tekib küsimusi mingite terminite osas, siis kohe küsi.

Innovatsiooni all mõtlen ma uute ideede genereerimist ja siis nende rakendamist. Miks see teema on oluline, on see et kuna nõudlus avalike teenuste järgi on üha kasvav, siis peavad ka avaliku sektori töötajad olema üha rohkem innovaatilised ning mõtlema välja võimalusi, kuidas efektiivsemalt asju teha. Tihtipeale aga arvatakse, et avaliku sektori innovaativsust piiravad teatud omadused, mis on ainult sellele sektorile omased ning seetõttu on huvitav teada, mis motiveerib avaliku sektori töötajad innovaativselt käituma. Nii aga siis kaua sa oled siin asutuses töötanud?

5 aastat.

Eee ... millised on sinu tööülesanded?

Kõige lühemalt öeldes olen ma ettevõtluse konsultant ja konsulteerin ettevõtteid.

Mhm.

Et siis need on loomemajanduse ettevõtted, õigem oleks siis öelda, et ettevõtted, mis tegelevad loomemajanduse valdkonnas. Sest see ettevõtluskeskkond on meil ikka üks ja sama. Ja minu portfellis on hetkel kuskil 20 ettevõtet ja üldse on meil siin keskus umbes 40 ja kuna mina olen ka siin kõige pikaajalisem konsultant olnud, siis ka sellepärast mul on see suurem ports käes. Ja lisaks sellele konsulteerimisele ma tooks veel sellise olulise tegevuse välja, mis on minu tegevuses olnud ja on praegu, et ma propageerin ja tutvustan siis ettevõtjatele loomemajanduskeskust ja ka loomeettevõtjaks olemist. Ja LMK (toim. Tartu Loomemajanduskeskus) teenuseid. Ja lisaks olen ma siis ärinõuandla mentorklubis mentor ja Ajujahis (toim. ETV saade) ja ja ka ENTRUM-is kaasa löönud mentorina ja ka ... telefon heliseb.. vabandust.

Jah.

Ja siis ideelaboris ka, et see ideelabor mis on seal ülikooli juures ka.

Okei. Kas te teadvustate oma organisatsiooni innovatsioonikäitumist? Et teadlikult.

Jah.

Kas ka teie organisatsiooni innovatsiooni eesmärgid on seotud innovatsiooniga?

Jah on küll, täiesti kindlasti. Kuna meie olulisemaks rahastuallikaks on EAS'i meetmed, inkubatsioonimeede ja arenduskeskuse meede, siis meie ei saa üle ega ümber ning suure

rõõmuga osaleme selles innovatsioonikäitumisest või siis ühesõnaga teeme innovatsiooni koos eesrindliku Eesti rahvaga, kes siis mõtleb selle innovatsioonivõttes. Et mõtleme uusi asju välja, uusi mõtteid, et kuidas ettevõtteid aidata, kuidas luua väärtust oma klientidele ja siin ei olegi muud võimalust, kui et see peab olema innovatsioon. Arvestades meie väikest turgu ning meie kiduraid tingimusi, siis nagu ei jäägi muud üle, kui uusi asju välja mõelda ja teha mingeid tegevusi uut moodi, mis ongi innovatsioon.

Okei. Hmmm kas te olete kasutanud oma organisatsiooni ka mingeid viise, et kuidas siis innovatsiivseid lahendusi välja genereerida või välja mõelda? Näiteks siis brainstorm'ingud või siis kutsute väljaspoolt kedagi rääkima, kuidas seal asju teistmoodi tehakse. Et see on seal teises blokis.

Jah see on seal teises blokis. Tähendab, et viisid. Et kogu meie info ja tagasiside, siis me analüüsime, siis me teemegi ajurünnakut, sellist ideede otsimist ja proovile panekut, et mis siis pinnale jääb. Ja hindame ka riske, mis on ülioluline minu arust, see riskidehindamine jääb tavaliselt küll tagasihoidlikuks, et pannakse küll aju tööle, aga sa pead kõigepealt riskid ära hindama, mida me väga teadlikult teeme. Ja siis tegeleme ka teenusedisainiga väga teadlikult, mis on uus valdkond, mis aitab ka kliendi, nii-öelda ökonoomiat teha ühelt poolt ja teiselt poolt olukorda kliendi jaoks mugavamaks ja vastuvõetavamaks teha.

Äkki oskad tuua mõne näite?

Jah, ma arvan, et üks parimaid näiteid, mille peale ma tulín kohe peale seda küsimust lugedes oli, et et meil on endal välja kujunenud siin eelinkubatsiooniprogramm, millest saavad osa kõik ettevõtjad, kes hakkavad sisenema inkubatsiooni ja siis see eelinkubatsioon on selliste ideerikaste noorte ettevõtjate integreerimise mudel. Et see ei ole lihtsalt see, et me teeme lihtsalt ettevõtjakoolistust, et see on midagi enamat. Et me töötame nendega intensiivsemalt, kui lihtsalt üks tavaline koolitus. Igatihega eraldi ka, kuna ütleme, et selle koolituse perioodil või siis selle inkubatsiooniperioodil, kolme kuu jooksul, igal inimesel, ettevõtjal on oma konsultant, kes temaga äriplaani teeb ja selgitab talle üldse nii-öelda tulevikuasju, aitab tal aru saada, kuhu ta oma tööga jõuda saab. Ja see on ka selline integreerimine, mis tähendab, et tal on palju lihtsam siin edasipidi ühena ettevõtetest siin tegutseda, et see integreerimine tähendabki seda, et ta tuttavaks selle loomemajanduskeskuse organisatsioonikultuuriga, oskab käituda siin.

Eee ... Okei. Kus kohast sellised innovaatilised ideed tulevad? Kas pigem rohujuuretasanditöötajate initsiatiivil või tegeletakse rohkem juhtide eesmärkide täideviimisel?

Noh, ma pean kõigepealt ära ütleva, et meil on siin väga väike kollektiiv. Meil on põhikohaga praegu 3 töötajat, aga mõned töötavad ka veel koos meiega, et siis selline 4-5 inimesega tiim ja kui me ütleme juba tiim, siis see tähendab, et oleme sellist üksteist toetav üksus, kus võiks öelda, et kõigil sõnadel on vähemasti ideetasandil võrdne hää, kõiki võetakse kuulda ja arvesse. Selge see, et ülemus vastutab, et meil on siin ettevõtte juht, kes vastutab kõigi tegevuste eest, aga meil on siin vabadus ja võimalust ja soov välja käia oma ideid. Meil on igal esmaspäeval kahetunnine koosolek, kus siis kõik saavad rääkida, et mida on tehtud ja mis on plaanis.

Okei. Nii siis, kas on ka näiteks ülevalt alla juhtide poolt tuleb innovatiivseid lahendusi?

Ikka tuleb. Meil on nii hästi, et meil on selline juht, et ta on kogu aeg kontaktis, et kui me räägime rohujuuretasandist. Et meie ettevõtjate tasandist. Et ettevõtjad on ühelt poolt meie kliendid, aga nad on ka meie partnerid, et kelle pärast või kellega koos me üldse midagi teeme. Et siis meil on, mina siin väga suurt vahet ei tee. Et kui rääkida siin klientidest, et need võivad olla ka meie rahastajate poolt tulenevad suunised või siis ülesanded ja ka nõuded, mis siis rahastamisega kaasnevad. Seal tuleb muidugi selliseid konkreetsemaid juba riigitasandil läbi töötatud. Aga ma pean ütleva, et sealt on tulnud asju, mis on häst mõjunud arengule. Ei ole niimoodi, et kõik mis ülevalt poolt tulevad, on kohe paha. Et ei ole niimoodi.

Siis ma küsin veel motivatsiooni kohta. Tööst tulenevate motivatsioonitegurite alla kuuluvad, kas siis see et need, mis tulevad endast seest ja sa töötad näiteks enda arengu pärast või siis teistmoodi hoopis ühiskondlike eesmärkide nimel. Et tahad panustada. Välimine motivatsioon on aga siis tunnustus ja raha näiteks, mis kõik tuleb väljaspoolt. Mis motiveerib sind? Just innovatsiooniga seoses.

Noo kõigepealt vabadus oma ideid realiseerida ning teisest küljest siis kindlasti võimalus tegeleda professionaalsete kolleegidega. Ja teha tööd mis paljudele korda läheb ja neid edasi aitab.

Okei.

Need on nagu põhilised. Et need ettevõtjad, kellega me siin koos töötame ja keda me saame aidata, et see on väga innustab alati.

Kindlasti. Eee ... kas, mis motiveeriks sind näiteks riske võtma või ametjuhendist kõrvale vaatama?

Motiveeribki see, et saab koos ettevõtjatega ette võtta mingeid asju ja koos nendega asju ära teha. See on võib-olla see, mis riskivõtmist iseenda jaoks õigustab. Et luua väärtust, katsetada midagi, mida varem pole tehtud. Olla eesrindlik ja olla oma valdkonna teerajaja. Et see kõlab nagu väga pateetiliselt, aga tegelikult meil ongi selline vaim seal.

Okei. Aga nii, mis sa arvad, kas rahaline lisatasu võiks motiveerida sind innovaatiliselt rohkem käituma?

Nii just. Raha on oluline ja eelkõige sellepärast, et see on üks osa tunnustest. Noh ta nagu kinnitab, et seda tegevust ja uusi asju on vaja ja selle saavutamise eest on tööandja nõus maksuma. Ja kindlasti ka on see nagu süsteemi osa. Et heal tasemel spetsialistid saavad arvestatavat tasu. Et kõik kes meil siin töötavad sellel alal, nii Tartus, Tallinnas, Pärnus, kus iganes, saaksid arvestatavat tasu, et siis on see ka ühiskonnale vajalik. Ja need spetsialistid vajavad korralikku tasustamist. Et andke ühtne palk, et siis tuleb ka korralikult innovatsiooni, et päris nii see ei ole.

Okei. Aga suur aitäh vastamast!

Vastaja 4

Suur aitäh minu intervjuus osalemise eest. Intervjuu viin läbi Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetöö raames. Bakalaureusetöö pealkirjaks on „Avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavad motivatsioonitegurid.“ Intervjuuga on tagatud täielik anonüümsus. Oma bakalaureusetöös mainin asutusi, kus antud intervjuu on läbiviidud.

Innovatsiooni all ma mõistan siis mingi uue idee genereerimist ja selle rakendamist. Põhjustest eeee ... , miks ma sellest teemast kirjutan. Kuna me hetkel elame hästi kiiresti muutuv ühiskonnas, kus eriti erasektoris on uuendustel ning innovatsioonil väga suur roll, siis ka avaliku sektori töötajad peavad n-ö ajaga kaasas käima ning olema innovaatilised. Avalik sektor siiski loob aluspinna sellele keskkonnale, kus ettevõtjad tegutsevad. Ning miks ma just uurin motivatsiooni? Et siis, innovatsioonikäitumist julgustavatel motivatsiooniteguritel on samuti oluline roll. Materiaalseid tasusid on tihti peetud väga

olulisteks stiimuliteks või motiveerivateks siis: mõne käitumise positiivne julgustamine suurendab tõenäosust, et antud käitumist korratakse veelgi. Et jah. Avalikus sektoris on aga tihtipeale ressursid piiratud ning siinkohal ongi antud uurimustöö kohaselt oluline teada saada, millised motivatsioonitegurid mõjutavad innovaatilist käitumist avalikus sektoris. Innovatsioonikäitumise all ma mõtlen siis mingite innovaatiliste teenuste või toodete pakkumist.

Niisiis, arusaamatute terminite juures olen kohe valmis täpsemat selgitust jagama. Kuna antud bakalaureusetöö täpsem uurimisküsimus on seotud innovatsiooniga, siis see tähendab uute ideede genereerimist ning ka nende rakendamist. Ja kui sobib siis teistest terminitest räägin ma intervjuu käigus?

Jah sobib.

Kõigepealt kas ma võin teid sinatada?

Jah, see teeb mõlema poole jaoks asja lihtsamaks

Kui kaua olete selles antud asutuses töötanud?

10 aastat. Ütleme et tegelikult 3 aastat miinus maha olin ma eemal, reaalselt nagu siit. Ütleme, et sisuliselt 7 aastat.

Okei.

Lapsehoolduspuhkusel lihtsalt olin 3 aastat siit ära. Pikalt. Staažikas.

Millised on sinu tööülesanded? Hästi üldiselt.

Minu tööülesanne on hästi lihtne. Selleks on tegelikult ainult üks ülesanne. Arendada Tartu linna ettevõtlust. Mis on väga lihtne, kõik saavad sellest aru. Tegelikult on niiviisi, et me ise koostame, meie osakond siis, Tartu ettevõtluse arengukava. Nüüd meil enam ettevõtluse arengukava eraldi ei ole. See oli aastani 2002. Nüüd me liitsime selle Tartu Linna arengukava juurde ja meil on seal lihtsalt oma ettevõtluse osa. Teeme seal oma arengukava ning seda täidame siis aasta- aastalt. Aga ütleme, et mida me siis teeme, sisu poole pealt, on niiviisi, et meil on ära valitud neli võtmesektorit, kelleks on siis puit, metall ja siis on biotehnoloogia, IT. Need on nagu fookussektorid ehk kõige tähtsamad, mida me arvame. Puit ja metall seetõttu, et need on meil traditsioonilised sektorid, neil on väga sügavad ja pikaajalised traditsioonid.

Biotehnoloogia ja IT omakorda on lihtsalt kõige suurema kasvupotentsiaaliga ja need on sellepärast valitud. Ja siis ongi niiviisi, et laias laastus pakume hästi palju koolitusi kohalikule ettevõtjatele, just selliseid, mis võiksid meie kohalikule ettevõtjale kõige paremini sobida – ja tõesti alates siis keskastmejuhust kuni oskustööliseni välja. Ja siis kindlasti, ee ... kindlasti, me natukene tegeleme ka välisinvestoriga, selles suhtes, et võtame välisinvestoreid vastu, tutvustame Tartut kui investeerimiskeskonda. Ehk see on nagu selline üks igapäevatöö. Ja siis kõikvõimalikud ettevõtlusdelegatsioonid, mis siis linna tulevad või siis linnast lähevad. Ja ja siis võiks veel nimetada mingisuguseid messikülastusi kohalike ettevõtjatega. Siis loomulikult üks täitsa eraldiseisev ülesanne on kindlasti see, et Tartu Linnavalitsus koordineerib kõikide tugistruktuuride tööd – biotehnoloogiapark. Biotehnoloogiapark on küll erasektor aga ikkagi, selles suhtes et me koondame Tartu Linna tugistruktuure.

Jah. Jah.

Nii et see on ka, et me peame seda kommunikatsiooni ise koordineerima ja infot vahetama ja korraldame ka Tartu linna tugistruktuuride ümarlaudu. Aga ütleme, et üldiselt on ikkagi need üpris pehmed tegevused. Ja selles mõttes, et me ei tegele millegi tootmise ja arendamisega, küll aga pakume vastavaid koolitusi. Me oleme kunagi teinud näiteks sellist asja, et me oleme võtnud punkti mingid 15 ettevõtet ning teinud neile kõigile ISO-süsteemid, koordineerinud seda, mingeid selliseid asju. See on hästi selline jooksev mõtlemine ja meil on laias laastus küll arengukavas need laiad punktid, ma võin sulle isegi need saata, kirjas, mis on meie valdkonnad, aga tegelikult me hästi palju mõtleme jooksvalt, mida võiks teha. Ütleme, et uuematest asjadest meil tuleb nüüd tootmisettevõtjate suvekool, kahepäevane. Võib-olla oled ka Tartu Ettevõtlusnädalast kuulnud?

Jah, ikka olen.

See on nüüd üks meie suurüritusi. Seal on meil 80 üritust nädala jooksul. Ja sellest ettevõtlusnädalast rääkides, et selle üks kandvamaid eesmärke on ettevõtja kui sellise kandvat mainet hoida ja tutvustada, see on ka täiesti eraldiseisev ülesanne või eesmärk. Lisaks tahame me olla kindlasti selleks keskuseks, kuhu ettevõtja pöördub, kui tal Tartu Linnavalitsusega mingi mure on. Nii et see ka nagu juurde. Et nii nad on, üpris sellised lihtsad tegevused. Millegi ulmelisega me ei tegele.

Aga kas te teadvustate oma organisatsioonis innovatsioonikäitumist?

Noh ütleme selles mõttes, et... eks jah, võib küll nii-öelda. Eks me ise oleme ka kõigi nende Eesti innovatsioonipoliitikatega kursis ja innovatsiooniga tegelevate inimestega teeme koostööd ja me teame neid. Me ise püüame ka ilmselt nagu alateadlikult pigem (toim. innovatiivselt käituda). Ütleme, et teadlikul viisil isegi.. ütleme niimoodi, et ikka, ka meie töös sa üritad kogu aeg loov olla ja uusi asju algatada ja võib-olla teise asjana ka selliseid põnevaid ettevõtteid üles leida, neid tutvustada. Et see nagu nagu on juba ... vaata innovatsioonist on ka juba nii palju räägitud. Ja ja ... ma nagu enam pole küll sellistel innovatsioonikoolitustel käinud või sellistel konverentsidel käinud, kuid kunagi me käisime tohutult. Ja ise käisime välismaal. Käisime kusagil omavalitsustes käisime uurimas, kuidas seal seda (toim. innovatsiooni) tehakse, aga nüüd on see juba selles mõttes hästi selline alateadlik (toim. käitumine). Ütleme selline loomulik. Noh, ütleme, et ikka püüad nagu olla selline (toim. innovaativsem).

Jah. Mõelda selle peale.

Just.

Aga kas siis võib öelda, et teie organisatsiooni eesmärgid on ka seotud innovatsiooniga?

Ja ikka ikka. Selles suhtes, et meil on täitsa niimoodi, et ... ütleme, et nutikus ju ka innovatsiooniga haakub veel ning meie uus arengustrateegia, Tartu 2030, mis on ütleme siis Tartu linna strateegiadokumentides, ütleme siis kõige kõige ülemine ja see on just hetkel valmis saanud ja see on praegu nüüd minemas volikokku kinnitamisele. Nii et ta on nagu kõik protsessid läbinud ja seda on aasta aega tehtud ja tõesti selline hästi suur ja laiahaardeline strateegiadokument. Seal on tegelikult sees neli valdkonda ja üks nendest on siis nutikas ettevõtluslinn. Nii et läbi selle me kindlasti ka seda toetame (toim. innovatsiooni) ning loomulikult me kõikvõimalike, kus on vähegi juttu biotehnoloogia või IT sektorist, siis innovatsioon on alati nagu nagu nagu selline vaikumisi asi, mida igapool toetatakse. Tegelikult võib ju ka selline väga lihtne tootmisettevõtte olla väga innovaatiline. See innovaativsus pole ainult sellise uue sektori pärusmaa. Aga innovaatiline võib olla, Tartu kõige võib-olla masinpargi mõttes mahajäänud tootmisettevõtte võib olla ülinnovaativne. Et see (toim. innovaativsus) on selline horisontaalne mõiste, mis peaks nagu läbima kõike ja kõiki. Ka ühistransporti. Kõiki linnavaldkondi. Ma olen ise ka nüüd niiviisi mõelnud, et innovatsiooni võib olla ka kõige mustema tootmise pärusmaa.

Jah, et kasvõi mingi väikse ettevõtte jaoks tehtud väiksed uuendused.

Just. Loomulikult kui on kasutada juba üüratud rahasummad, siis on loomulikult, mingist hetkest on see, et nii suure rahaga saad sa nagunii midagi innovaatilist ära teha. Teoreetilise näitena, et kui mõnda biotehnoloogia ettevõttesse, ärme seda biotehnoloogiat tegelikult võta, muidu haagime seda (toim. innovatsiooni) jälle mõne uue sektoriga. Mõtleme, et mingisse metallitootmise ettevõttesse palkame maailma kõige vingema leiutaja. Siis igal juhul midagi innovatiivset tuleb. Ag tegelikult ütleme niimoodi, et muidu uuringud näitavad, et pigem nagu puudusest tuleb nagu innovaatiline mõtlemine. Selles suhtes, et kui sul on puudus ja vajadus, midagi ära lahendada väheste vahenditega, siis see teeb nutikaks. Mitte see, ütleme, et see keskpärane rahasumma. Näiteks mõni tootmisettevõte, kes võib-olla ise lahendas mõne probleemi ära, samal ajal alternatiiv on see, et ta tellib mõttetult kalli raha eest sisse mingi pooliku IT lahenduse tegelikult eks.

Ja jah.

Noh, et neid näiteid on tegelikult Eestis väga palju.

Ok. Milliseid viise või meetodeid kasutatakse teie asutuses innovatiivsete ideede genereerimiseks? Näiteks siis mingid brainstorming'ud või ...

Ja ikka ikka. Täpselt nii ongi. Ütleme just brainstorming'ud kindlasti. Ma olen nõrk nende mingisuguste meetodite nimetamisel. Mida me oleme teinud?! Me oleme läinud täiesti välja, organisatsioonist nagu eemale, oma koos koostööpartneritega kuhugi täiesti teise keskkonda. On see siis loodusesse. Seda teevad päris palju ettevõtted ka. Et seda oleme nagu proovinud. Et siis oleme kasutanud näiteks sellist asja, et oleme võtnud täiesti väljaspoolt kellegi inimese, kes siis juhib meie seda mõttevahetust, kes asjast üldse midagi ei tea. Vaata see paneb ka nagu hoopis sellise teise vaatenurga asjale. Ta oskab küsida selliseid küsimusi, mille peale meie, kes me selle asja sees oleme kogu aeg, üldse ei tule. Neid on nagu päris palju. Meil on siin päris palju inimesi, kes on siin ka kaua aega püsinud. Muidugi on ka mingit vahetust olnud. Aga need, kes on pikalt koos töötanud, et nad ei oskagi enam mingeid küsimusi küsida. Nad ei tule nende peale enam. Oleme harjunud oma tööga ning kuidagi nende asjadega, mille sees me oleme. Ja sellise välise mootori kasutamine annab tihtipeale hästi hea tulemuse.

Nüi, okei siin oli ... ma jätan siis selle järgmise küsimuse vahele. Kas tunned, et individuaalsete loominguliste ideede genereerimist toetatakse teie organisatsioonis? Või

töötatakse pigem organisatsiooni ühiste eesmärkide elluviimise nimel, mis on paikapandud juhtorganite poolt?

Ega jah ... ütleme, et nii ja naa. Eks meie arengukava punktid on nii üldised. Et ei saa öelda, et need on kõik meie enda. Tartu Linnavalitsus tundub küll suur organisatsioon, kuid tegelikult oleme me ikkagi väiksed ikkagi ning meie osakonnas ainult kaks arengu töötajat, kes ettevõtluse arengukava tegelikult elluviivad. Nii on need arengukavapunktid meie enda tehtud, punktid. Me ise esitame neid linnavalitsusele. Nii et selles suhtes võib öelda, et üpriski rohujuuretasandil. Sellist asja pole meil ikka naljalt olnud, et meil väga mingeid asju pidurdatakse. Või, eks me ise ka jääme nendesse raamidesse, mis me ise välja pakume.

Aga näiteks kui te tööte välja rohkem sellise valdkonnaspetsiifilised eesmärgid – keskendute metallile, puidule jt.? Kas see tuleb siis äkki riigi poolt?

Ei, ei tule. Meil riigi poolt ei tule mingeid ettekirjutisi. Et meie osakonna otsene ülemus on abilinnapea ja linnapea. Aga minu ajal küll pole midagi olnud. Pigem jah rohujuuretasandilt. Tartu Linnavalitsus toimub selles suhtes suhteliselt hästi, et meil on sellist bürokraatia üpriski vähe. Mis laseb just mõtetel hästi joosta. Näiteks pole meil enam paberarveid või midagi. Üldse on paberil vähe midagi. Kõik on andmebaasides ja sellistes süsteemides. Mis omakorda jätab rohkem ruumi mõtlemisele.

Nii, motivatsioon siis. Sisemine motivatsioon on siis see, mis tuleb inimese enda sees, nt. inimese enda heaolu, rahulolu. Välimise motivatsiooniteguriteks on siis näiteks raha ja tunnustus. Avaliku teenistuse motivatsioon on ka. See tähendab ühiskondlikku panust. Kuidas sinu arvates mõjutab motiveeritus töötajate innovatsioonikäitumist? Kui palju?

Ma muidugi õudselt palju arvan seda, et on kindlasti ka inimesi, kes ongi oma olemuselt loovamad. See lihtsalt ongi nii. Kõige loovamad on inimesed ilmselt kunstivaldkondades. Aga on ka kindlasti lihtsalt inimesi, kes ongi lihtsalt nutikamad ning kellel ongi selline sisemine mootor, mis tahabki pidevalt uusi lahendusi välja mõelda. Ja on ka inimesi, kes lihtsalt tahavad alati vanaga tegeleda, täiesti omaette. Meil on ka mõlemaid. Need, kes tegelevad pigem sellise stamptegevusega, on võib-olla kindlasti vähem loovamad. Aga üldiselt, kuidas see küsimuse püstitus oli?

Kuidas sinu arvates mõjutab motiveeritus töötajate innovatsioonikäitumist?

Väga raske vastata, selles mõttes.

Pigem tuleb inimesest endast?

Et ma arvan, et kindlasti kõik tegurid mõjutavad. Väga raske küsimus, et ma täitsa mõtlen kolleegide peale ka. Mingi piirini kindlasti saab motiveerida. Aga väga säravate pärlite juures on see välise motivatsiooni osa väiksem kui sisemise motiveerituse. Kui väga häid innovatsiooni näiteid otsida, siis pigem jah selliste väga kõrgete väliste motivatsioonitegurite juures, näiteks mingist hetkest tõesti makstes väga kõrget palka, ma arvan, et ei pruugigi tulemuseks saada sellist väga säravat innovatsioonikäitumist. Ma usun, et see on ikka pigem sisemine selline nagu kaasasündinud oskuste pärusmaa.

Kas sa tunnend, et organisatsioon julgustab sind innovaatsiliselt käituma?

Meil on selles suhtes, et nagu nagu sa alguses juba ütlesid, tavapärane nagu ka teistes omavalitsustes, on meil piiratud vahendid ning me peame ikka väga hästi raha kasutama ja kõiki muid selliseid ressursse. Ütleme, et meil ei ole sellist kõrgendatud raha motivatsiooni, et see on selge ja meil ei tohigi olla. Aga mis puutub sellisesse juhtimisse...

Tunnustamine.

Jah noh jah... pigem ma arvan, et see ei olegi meil selline organisatsioonipõhine. Vaid meil on pigem see ikka selline Eesti inimese põhine. Kui nüüd nagu tippjuhid üldse välja jätta, siis minu meelest on meil Eestis nagu selle tunnustamisega üldse kehvasti. Mina leian, et keskmine Eesti juht üldiselt tunnustabki töötajaid keskmiselt vähem. Et ta oskabki võib-olla tunnustada palgana või preemiana aga võib-olla just selline ütlemise pool ja vaimne motiveerimine ja selline sõna pool, see on nagu üldse hästi nõrk Eestis. Seda ma ei räägi ainult oma organisatsiooni poolt. Meil on iseenesest on osakonnajuhataja on ülemus, abilinnapea, linnapea. Et eks loomulikult, kui sa midagi hästi ära teed, siis loomulikult öeldakse hästi, või mõne hea idee peale tuled. Kuid ma ei ütleks, et see on midagi sellist tavapära. Pigem ikka pead midagi väga hästi tegema. Sa pead ennast ületama kindlasti. See (toim. tunnustus) ei ole tavapärane.

Kas siis on ettenähtud ka lisatasu innovaatiliste ideede ja nende rakendamise eest?

Meil on see väga rangelt reglementeeritud ikkagi. Et meil on, praegusel hetkel need võimalused päris ahtaks jäänud, kuid tehakse küll jah. Eraldi pole küll kuskil kirjas, et nagu innovaatilise

käitumise eest aga ütleme, et meil on see nagu, terminoloogiliselt, ettenähtud oma tööülesannete väga hea täitmise korral. Meil on nagu sedapidi.

Okei, aga kas see motiveerib Sind mõtlema rohkem uuenduslikult?

Ei. Seda mitte. Enam mitte. See võib olla kindlasti hästi noortel kolleegidel, kellel on nagu see palga pool ongi olulisem. Aga mind küll mitte. Need on hoopis muud faktorid.

Aga siis nüüd küsin tööst tulenva motivatsiooni kohta. Avaliku teenistuse motivatsiooni uurivas kirjanduses eristatud sisemist motivatsiooni, mis tuleneb isiklikust rahulolust ning avaliku teenistuse motivatsioon, mis tähendab peamiselt siis seda, kui sa mõtled rohkem teiste ja ühiskonna peale, ühiskondlikku heaolu.

Millised tööülesanded pakuvad teile isiklikku heaolu?

Vaata need, mis tulevad otseselt nüüd meie sellise, ütleme, et Tartu ettevõtja on ju meie klient ning rahuldust pakuvad otseselt need, kust tuleb otseselt tagasiside tagasi. Ütleme sellised tööülesanded, kus mingisuguste arengukavade tegemine või kus on näiteks mingisuguste, noh ma ei tea, suurte konverentside tegemine, kus sa kohe ei saa seda tagasisidet ja sa ei tea, kas nad jäid rahule või ei jäänud. Et seal on natukene raskem seda isiklikku rahulolu leida. Aga tõesti sellised väga hästi tehtud ja väga otsese tagasisidega tööülesanded. Nende puhul on see tõesti väga oluline. Aga see tõesti sõltub minu meelest alati sellest, kui hea tagasiside sa saad sellelt kliendilt, kellele sa midagi pakud või kelle jaoks sa teed seda. Et see on nagu see, see oli ka põhiline.

Milliste tööülesannete puhul tunnete, et lähtute rohkem organisatsiooni eesmärgist ... või tegelikult ma rephrase'in ... milliste tööülesannete puhul lähtute avaliku sektori motivatsiooniga seotult ühiskondlikust eesmärgist?

Nii, ma mõtlen, et mis on meie. Meie töös on ühiskondlikuks eesmärgiks ju tegelikult see, et Tartus oleks häid, kõrge palgaga töökohti. Siit saab kõik alguse – siit saavad alguse maksud, siit saavad alguse palgad, palju lastele jääb raha üle, vanematele, kõik tegelikult ju. Kogu see Tartu linna elanikkonna heaolu ju. Need maksud ka, mis Tartusse laekuvad, tulevad ka otseselt sellest, mis palka me maksame. Nii et ütleme, selles suhtes, et need tööülesanded on need,

tähendab et kui Tartu ettevõtjal on millepärast oma ettevõtet siin hoida. Tähendab, meie ei saa rääkida maksudest, mis pole nagu meie rida, mis ei ole omavalitsuse rida, mis on puhtalt riigi asi, et sellest me nagu rääkida ei saa. Seda me otseselt mõjutada ei saa. Loomulikult, saame läbi selle, keda me valime siia, kuid see on muu teema juba. Aga me saame läbi selle mõjutada, kui see kohalik, kellel on nagu point'i siin olla, sest lõppkokkuvõttes saab iga ettevõtte siit ära kolida, nagu on teinud näiteks Tartumaa Betoontooted, kes viis oma tootmise ära Lätti näiteks onju. Ka tootmise saab ära kolida, see pole üldse midagi tavapäratut.

Tendents on vist näitab eks?

Noh see on ikka väga väga palju maksudega seotud. Ütleme, et jah ... ee ... kaks asja, mis väga palju ettevõtete kohalolemist mõjutavad, üldse nagu maailmas, on maksud, mis on otseselt n-ö löök rahakotti ja mitte miski pole ettevõtjale olulisem kui see, kui palju temalt rahakotist ära võetakse. See on väga oluline, kõige olulisem üldse. Teine on see, et kas ta leiab töötajaid ning see sõltub nüüd puhtalt sellest, milline on selle kohaliku omavalitsuse või riigi hariduspoliitika. Meie saame mõjutada seda läbi kutsekooli, sest kutsekool on meil omavalitsuse mõjutada väga paljuski. Ning kolmas asi on see, et kui kusagil on väga vinge maailma nimega ettevõtjad. Näiteks ütleme, et kui Apple (toim. Apple Inc) tuleks Tartusse, et mis siis juhtuks?! Siis hakkaks kindlasti siia neid trobikond tulema. Et siis kindlasti need tööülesanded, mis siis Tartu ettevõtluskeskkonda peegeldavad väljapoole, on üks asi, mis nagu mõjutab võib-olla siis eksju. Läbi selle mõjutab see seda, et siia tulevad võib-olla hea ettevõtjad, kes maksavad kõrgeid palku, mis siis hakkab omakorda konkurentsi tekitama kohalikule ettevõtjale. Aga teistpidi ka see, et ma muidugi arvan, kui palju häid koolitusi siin kohapeal organiseeritakse. See ei ole nagu eraldi see motivatsioon, nüüd tal maksta kõrgemaid palku, aga need pehmed tegevused võivad väga palju arendada juhti, kes omakorda paneb ettevõtte paremini tööle ning mis tähendab omakorda, et tal hakkab mingil hetkel võimalus paremaid palku maksta. Ma arvan jah, et läbiv asi on see kõrgemapalgalisel töökohal Tartus, et see on see kõige olulisem missioon tegelikult.

Okei. Kas innovaatilised tööülesanded toovad Sinule rohkem isiklikku või ühiskondlikku rahulolu? Seal oli need kaks aspekti.

See on hästi juhtumipõhine. Väga juhtumipõhine. Väga raske on üldistada. Et ma ei oska küll üldistada niimoodi. Võib olla nii ja naa.

Aga ma tänan siin enda poolt vastamast!

Vastaja 5

Nii. Kõigepealt aitäh et olite valmis osalema. Kas me võime üksteist sinatada?

Jaa, muidugi.

Töö toimub siis Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetöö raames, mille teemaks on siis „Avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavad motivatsioonitegurid“. Töö on anonüümne ja kui sul on mingeid küsimusi terminite osas, siis võid kohe küsida. Ma mainin ära, et innovatsiooni all mõtlen ma uute ideede genereerimist ning siis ka nende rakendamist. Antud teemat pean oluliseks uurimisel, kuna pakutavate avalike teenuste nõudlus kasvab ning avalik sektor peab mõtlema välja uusi lahendusi, kuidas tõhusamalt toimida, siis on oluline olla ka innovaatiline. Tihti arvatakse aga, et avalikus sektoris on teatavad piirangud, mis takistavad töötajaid olema innovaatilised ning seetõttu on ka huvitav teada, et mis sind motiveerib. Et kaua oled sa antud asutuses töötanud?

Ei julgegi kohe tunnistada. Juba 45 aastat.

Kas te teadvustate oma organisatsioonis innovatsioonikäitumist?

Noh ma ei teagi, innovaatilised vast küll mitte.

Innovatsiooni alla ma mõtlen siis näiteks mingit uut laadi teenuste pakkumist.

Aaa .. siis küll. Nii-öelda kas või selle kiiranalüsaatorgia, mis segab analüüsi. Mis ongi, millepärast me olemegi nagu hinnatud. Meil on see infrapunaseade, aga see vajab Eesti seaduste kohaselt kalibreerimist, aga Eesti seaduste puhul kalibreerimine tähendab, et sa skanneerid sisse, miinimum 400 proovi ja teed siis nendest 400-st täiskeemilise analüüsi. Et need kõik kõik näitajad, mida sa tahad, et ta hakkaks sulle pärast väljastama. 300, 400 on esialgne kalibreeringu tegemine. Edasi tuleb siis juba, vaata tänane kalibreering, mis töötab küll hästi. Et isegi Ameerika spetsialist vaatas, et kus ma olen nii kõrged korrelatsioonikoefitsendid saanud.

Nii .. kas sa tunnend et individuaalset loomingulisust toetakse antud organisatsioonis ja..

Ja ja. Meil on rektor on siin hästi positiivne. Kui sa oled nagu nii-öelda ikka tegija, siis rektoriaadi poolt on ikka väga suur toetus.

Aga kas ka nüü-öelda juhatust või siis rektoriaat seab ka vahepeal mingeid eesmärke?

Tead, ma ei ole isegi kõiki neid kirju, mis nad saadavad, läbi lugenud. Et mind ei puuduta väga need küsimused. Aga noh, ma ei tea, et meil oleneb, kuidas on need grupid. Ütleme, et meil on nii, et väga palju uusi asju on selles veterinaaria- ja sigimisbioloogias, seal kus see vasikas ka oli. Meie instituudis, kus on uut ja innovatiivset, on taimefüsioloogias. Nemad on tõesti ja nad tegutsevad ja siin on näha, et tulevad uued ideed. Ma just kunagi andsin neile oma vanu kemikaale, mida ma oleks nagoonii ära hävitanud. Siis noored poisid olid nii õnnelikud. Nad katsetavad kogu aeg midagi uut aga kui sul läheb midagi vaja ainult mõni gramm, siis tellida on väga kallis. Et jah, nemad on küll väga. Aga muidu meil instituudis tõmbub kõik kokku. Rohuviljelus näiteks hävines täiesti. Aga meil on küll. Meil on väga head tipud, näiteks metsandus. Meie kolleegid on ka väga palju vabariigi preemiaid saanud. Ja noh, need on need ühed, kellel on uued ideed, kellele antakse raha ka seetõttu ning kelle tööst on ka väga palju kasu. Ja endal minul endale ka meeldib, kui neist töödest on kasu ja seetõttu ka nendest uutest ideedest. Siis on ka endal minisugune stiimul teha ja olla kasulik. Et ma olen ise ka öelnud, et kui nädal aega näiteks läheb mööda, et siit uksest ei astu keegi sisse ega küsi, et kas sa võiksid mulle nõu anda, et vot siis ma pean küll ära minema. See on selge, et tuleb ära minna.

Et siis võib öelda, et selline ühiskondlik kasu motiveeribki siis?

Jah, noh, et see tunne, et sa oled kellelegi oma töö suhtes vajalik. Et see on hästi oluline. Et kui sa tunned, et sinust enam kasu ei ole, siis tuleb ukseid kinni panna ja ära minna.

Aga kas rahalised lisatasud innovaatiliste uuenduste juures võiksid motiveerida?

Osasid inimesi kindlasti, aga mind on elus jätnud raha ausalt öelda külmaks. Sest et noh, et ma lihtsalt kasvasin sellistes tingimustes, et isa oli tehtud kulakuks. Et kõik võeti ära meilt, kolisime korterist korterisse ja põgenesime ka küüditamise eest. Nii et jah, raha mind küll ei motiveeri.

Üks küsimus oleks siis veel, et kas sinu jaoks on eneseareng ka oluline?

Jah kindlasti. Tead, tegelikult on nii, et minu muhu vanaema ütles kunagi, ma olin siis väike tüdruk, ei käinud kooliski ja ta ütles, ma ei mäletagi, mille peale, et: "Tüdruk, õpid sa surmatunnini, mitte kuhugi sa sellest ei pääse". Ja tegelikult nii ongi. Enesetunne on ka parem kui kogu aeg täiendada ennast ja õpid midagi uut. Et noh see ikka palju annab juurde. Nii et jah.

Ma väga tänan, et leidsid aega vastata. Suur aitäh sulle!

Vastaja 6

Kõigepealt, aitäh siis et osaled minu intervjuus. See intervjuu on siis Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetöö raames. Bakalaureusetöö teemaks on siis „Avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavad motivatsioonitegurid“. Siuke siis ... Kõigepealt kui on küsimusi mingit terminite osas, siis võib kohe küsida. Põhjus, miks ma sellest tööst kirjutan, on siis, et kuna erasektoris on innovatsioonil hetkel väga suur osa, siis kuna avalik sektor loob nii- öelda põhja erasektorile, siis on oluline, et ka avalik sektor oleks innovaatiline ja käiks muutustega kaasas. Ning kuna avalikus sektoris ressursse palju pole, siis on oluline teada just, et mis motiveerib avaliku sektori töötajaid olema innovaatiliselt. Nii okei, aga siis kaua oled sa siin asutuses töötanud?

Tartu Ülikoolis olen ma töötanud ühe aasta. Et eelnevalt töötasin ma ka tegelikult avalikus sektoris, et kolmandas sektoris, Tartu Ärinõuandlas, mis on sihtasutus. Et tegelikult eks seda, võib-olla seda kogemust, mis tänases intervjuus ka jagan, tuleneb ka sellest tööst, mis tegin eelnevad 12 aastat, kui ma olin sellise maakondliku arenduskeskuse juhataja.

Okei. Millised on sinu tööülesanded? Üleüldiselt.

Praegu minu tööülesanded on peaaegselt seotud, et luua tihedamad kontaktid ja nende kontaktide all siis erinevad sellised koostööprojektid Tartu Ülikooli ja ütleme siis Lõuna-Eesti või siis Tartumaa erinevate ettevõtlusorganisatsioonidega, et hoida nagu kätt pulsil ning pakkuda siis omalt poolt sisendit nende erinevatesse tegemistesse ja ütleme ka teenuste arendamisse ja ühiselt siis leida nagu neid võimalusi, mida siis ühelt poolt nii ettevõtjate heaks meie omalt poolt saaksime pakkuda ning siis omalt poolt millised toetusi saaksid tugistruktuurid pakkuda Tartu Ülikoolile – tudengitele erinevate projektide läbiviimisel ning miks mitte ka õppetöösse. Siis lisaks sellele, olen seotud ka ühe tõukefondi programmiga ning seal on nagu kaks suunda, mida võiks välja tuua. Üks nagu on see, et kuidas võiks nagu üldharidustasandil toetada nii ettevõtlikkust kui arengut ning toetada ettevõtlusõpet ning linkida seda siis erinevate haridustasemetega, siis kas siis kõrgkoolidega, ehk Tartu Ülikooliga ning kõigi tegevustega nagu siin sees, mis puudutavad nii õpetajaharidust kui ka erinevaid siis n-ö ühisüritusi, mida võiks näiteks pakkuda siis (toim. Tartu Ülikooli) ideelabor. Ütleme ka siin sellise

haridustasemete üleselt ka siis sellise õpilastele, noh näiteks tuua kokku üldharidus- , kutse- ja kõrgharidus või jah sellised haridustasemete ülesed tegemised ka, mis puudutavad siis ettevõtlikkust, ettevõtlikkuse toetamist ning ettevõtluse õpet.

Okei. Nüüd ma küsin siis avaliku sektori innovatsiooni kohta. Et innovatsiooni puhul ma mõtlen mõne uue idee genereerimist ning selle rakendamist. Kas te teadvustate oma organisatsioonis innovatsioonikäitumist?

Mina isiklikult?

Jah.

Et mõte on siis selline, et kas meie organisatsiooni või siis see üksus, kus ma töötan, on minu hinnangul innovaatiline?

Jah. Et kas teadvustate, et te mõtlete selle peale. Et te räägite näiteks ... et noh .. näiteks räägite kuidas teha asju teisti, efektiivsemalt.

Selles suhtes kindlasti me teadvustame, aga nüüd see rakendus on jäänud ... rakendus võiks ka olla aktiivsem. Et need mõtted, mida on mõeldud ja ühiselt arutatud, et nad jõuaksid kiiremini praktikasse. Aga tõenäoliselt tulenevalt ülikooli suurusest, lihtsalt, protsessid võtavadki rohkem aega.

Okei. Aga kas siis teie organisatsiooni eesmärgid on seotud innovatsiooniga?

Ma arvan, et jah, meie üksuse eesmärgid on seotud innovatsiooniga, kuna ennekõike meie üksuse eesmärgiks on nagu ülikoolisiseselt, ikkagi ka sellise ettevõtliku ülikooli kui hoiaku muutmine. Et igaüks, kes siia õppima tuleb ja ka õppejõud muutuksid veelgi ettevõtlikumaks ja ka innovaatilisemaks.

Aga kas sa oskad välja tuua ka mõnda sellist konkreetset sammu, mida olete astunud. Et küsimus oleks täpsemalt siis, milles väljendub sinu organisatsiooni innovatsioonikäitumine? Et ..

Noh rakendatud on siin selliseid erinevaid üritusi, kus me siis oleme või lähitulevikus kohe planeerime kokku tuua nagu erinevaid osapooli. Et tegelikult nagu ka ideelabor on üks osa Ettevõtlus- ja Innovatsioonikeskusest, mille töötaja mina olen. Et tegelikult nagu ideelaboris on

just selliseid üritusi, kus nagu erinevate erialade tudengeid tuuakse kokku, et genereerida selliseid erialade üleseid või siis multidistsiplinaarseid ideid ning siis rakendada neid nii, et meeskonnas inimesed üksteist täiendaksid ning tooksidki erinevat kompetentsi. Teiselt poolt, mida me nüüd plaanime, on siis proovida teha sellise seminarivormi, kuhu me kutsume siis kuulama erinevaid ettevõtjaid, aga need on mõeldud ka tudengitele. Ning mõte on siis selles, et tudengitel oleks võimalus ka läbi selle paremini õppida nagu reaalselt elu tundma. Et kui seal osalevad ka ettevõtjad, kes tõenäoliselt on ka aktiivsemad, proovida leida vastuseid oma küsimustele. Et siis sellest tekib ka sellist huvitavat diskussiooni, mis võiks nagu tudengi jaoks tuua selle aine või teema nagu eluliselt lähemale. Et rohkem nagu praktiliste näidetega täiendada. Ja kindlasti seisab pikk töö ees, aga et nagu erinevaid tegevusi, tõenäoliselt siis sügisest, mis puudutab siis erinevaid teaduskondi, et leida sealt nagu selliseid konkreetsemaid teemasid, kus ettevõtlus- ja innovatsioonikeskus saaks nagu tugineda rohkem nagu teaduskondadele ning teha koostööd nendega. See protsess on aga nagu pikem ning nõuab nagu rohkem ettevalmistust. Et nagu mingeid mõtteid, et mõtteid on olnud rohkem, aga rakendusi on olnud hetkel vähem, aga ma usun, et me liigume vähemalt selles suunas.

Nii ... eee .. milliseid viise või meetodeid kasutatakse teie organisatsioonis innovaatiliste ideede genereerimiseks? Näiteks brainstormingud või tuuakse sisse mõni väliskülaline või siis näiteks kaasatakse väljaspoolt enda organisatsiooni mingeid inimesi. Et just ideede genereerimiseks. Või kas teil üldse tehakse seda?

Me oleme pigem nagu või noh, nagu selliseid spetsiaalseid meetodeid selleks tehtud ei ole, minu hinnangul. Pigem on see olnud juhuslik. Pigem on see tekkinud selliste probleem- või kitsaskohtade puhul, kus tekib nagu võimalus mõelda, et kuidas teha paremini või kuidas teha teistmoodi. Suhteliselt nagu spontaanne selline tegevus. Sellist nagu teadlikku tegevust selliste uute ideede genereerimiseks või innovatiivseks mõtlemiseks tehtud ei ole.

Nii .. okei. Aga me siin rääkisime sellistes innovatiivsematest ideedest ning lahendustest. Et üks minu töö eesmärk on uurida ka, et kas innovatsioon saab alguse rohkem nagu rohujuuretasandilt või tuleb nagu kõrgematelt juhtidelt pigem sellised eesmärgid või pigem sellised suunitlused või siis rakendused ... et jah ideed tulevad nagu kõrgemalt. Ja et äkki oskate öelda, kuidas mõni sellistest innovatiivsetest lahendustest on alguse saanud?

Minu hinnangul on kõik ettepanekud või ideed tulnud rohujuuretasandilt. Sellised noh, mis oleksid sellised innovatiivsed. Muidugi aeg-ajalt jõuab meieni ka kõrgemate juhtide ideid ja

mõtteid aga selles mõttes, nendele ei järgne nagu sellist reaalset rakendusplaani. Et need on lihtsalt sellised lendulastud mõtted ning mingi aja tagant nad lihtsalt nagu hääbuivad. Et tundubki, et väikeseks probleemkohaks on et selliste teadlikku tegevust selliste heade ideede kinnipüüdmiseks ning hoidmiseks, et selline süsteem puudub. See on paljuskki sellist juhuslikku laadi, et sellel on kindlasti oma süsteemsus, aga see võiks olla tunduvalt parem või organiseerunud.

Aga kas sa tunnend, et loomingulisust või ideede genereerimist sinu organisatsioonis toetatakse? Ütleme just siis rohujuuretasandi töötajatelt.

Ma ütleks just vastupidi. Et ma ei tunne, et keegi piiraks mind. Noh, ütleme, et neid mõtteid tekiks kindlasti rohkem, kui noh luuakse selline keskkond või kui teadlikult selline eeltöö teha ja inimesed avanevadki paremini ja rohkem nagu fookusseeritud mingile teemale ja sealt tekib ka ideid, et selline lähenemine mulle kindlasti meeldiks ning oleks ka oluline. Aga noh keegi ei piira ka. Võib nagu mõelda ja ise ellu ka viia neid ideid, et keegi nagu kätt ette ei pane.

Okei. Niisiis ... nüüd on siis motivatsioon. Tööst tuleneva motivatsiooni juures on avaliku sektori välja toodud kahte erinevat sorti motivatsiooni. Üks neist on sisemine motivatsioon, näiteks eneseareng, ning teine ühiskondlikust heaolust. Välimine motivatsioon on seotud siis rahaliste tasude ning tunnustusega. Mis siis motiveerib sind? Seoses just innovatsiooniga. Ning mis sa arvad, mis motiveerib sinu kolleege?

Noo ma arvan, et see on täpselt selline fifty-sixty. Ennekõike olen ma sisemiselt motiveeritud. Tahan muuta asju. Olen valmis neid ka tegema ja vastutama ja kui ma nagu oskan luua selliseid õigeid seoseid, mis sobituksid hästi nagu selle keskkonnaga, kus nagu mina töötan, kuigi ma olen siin alles aasta töötanud ning ma ei adu kõike, et mida võib ning kuidas võib. Et see natuke mind piirab, et üldiselt nagu selline sisemine areng, et muuta maailma paremaks ning toetada kedagi. Aga teiselt poolt selline väline motivatsioon on oluline, et kui midagi on hästi ära tehtud, et seda nagu märgataks. Et see minu meelest on ka nagu hästi oluline. Et muidu võib tekkida mingi aja tagant selline tunne, et polegi mõtet midagi teha, et see nagu polegi selline oluline. Aga ma arvan, et ennekõike on see ikkagi selline sisemine motivatsioon. Aga mis nüüd kolleege puudutab, siis mul on seda väga raske öelda, et ... on nii ja naa ... ma arvan, et ennekõike on see ikkagi sisemine motivatsioon, mis paneb inimesi tegutsema.

Aga kas see ka motiveerib teid riske võtma või vahepeal nagu ametijuhendist kõrvale vaatama?

Kogu aeg. Võtan riske. Jah noh ametijuhendist ta nagu kõrvale ei lähe, et ametijuhend on ka selline, et seda võib kitsamalt ja laiemalt võtta, aga riskid on alati see, et sellises suures organisatsioonis mingite asjade tegemiseks on vaja kooskõlastusi, mis on väga keerulised, pika ringiga ning võtavad palju aega selliseid asju teha. See nagu pärsib natuke selliste rakendusprotsesse, aga üldiselt nagu mõistlikkuse piires, et kui asi tundub õige ning kui ka kolleegidega arutledes ka nemad seda toetavad, siis ikka võtame selliseid väikseid riske.

Aga palju te tunnete, et teil on tegutsemisvabadus?

Mul on selles suhtes, et lähtudes meie üksuse eesmärkidest, nendest tegevussuundadest ning nagu enda kokkulepitud tööülesannetest, siis ma arvan, et mul on üsna palju tegevusvabadust. Et ma arvan, et jah, et mingeid selliseid rangeid piiranguid, et selles valdkonnas, millest me oleme nagu kokku leppinud, ei ole. Muidugi kui me tahaksime pihta hakata mõne täiesti uue tegevusega, siis me peaksime muidugi kokku leppima ja läbi rääkima. Ja vaatama, kas see täidab ikka seda ülesannet, miks meie organisatsioon ellu kutsutud on. Ka selle sees on, see valdkond on nii lai, et siin saab teha mitmeid asju. Et ei ole piiratud.

Ja mul on siis üks viimane küsimus veel, et kas rahaline lisatasu võiks sind motiveerida innovatiivsemalt käituma?

Ei oskagi isegi öelda, et kui ma olen midagi hästi ära teinud ning seda siis tasustatakse rahalistelt, siis oleks see kindlasti veel tugevam motivatsioon. Aga noh ma ei usu, et lisaraha nüüd paneks mind veel innovatiivselt käituma.

Aga aitäh vastamast!

Vastaja 7

Aitäh, et oled valmis osalema minu intervjuus! Intervjuu toimub Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetöö „Avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavad motivatsioonitegurid“ raames. Töö on muidugi anonüümne. Innovatsiooni all mõtlen ma siis uute ideede genereerimist ning nende rakendamist. Enamasti ma mõtlen siis just uute

innovaatiliste teenuste pakkumist. Kui on mingeid küsimusi terminite osas, siis võid kohe küsida. Nii miks, ma siis seda uurin, et kuna kiiresti arenevas ühiskonnas on innovatsioonil väga oluline osa nii erasektoris kui ka avaliku sektoris ning avalikus sektoris on tihtipeale omad jooned, nagu ressursside vähesus või bürokraatia need, mis võivad mõjutada innovaatilist käitumist. Et sellepärast ongi oluline mõelda, et mis motiveerib avaliku sektori töötajaid olema innovaatilised. Nii, aga alustame siis. Kui kaua oled antud asutuses töötanud?

Juunis saab 5 aastat.

Millised on sinu tööülesanded?

Erinevad, et korraldame ettevõtjatele koolitusi, siis teeme ettevõtlusnädalat, siis valime parimat ettevõtet Tartus siis, noh toetame „Ajujahti“ näiteks ja on ka erinevad väliskoostöö projektid ja lisaks koostöö siin meie Tartus olevate teiste tugistruktuuridega, ettevõtlustugistruktuuridega, nagu näiteks Tartu Teaduspark, Tartu Biotehnoloogiapark, Tartu Loomemajanduskeskus ja Tartu Ärinõuandla jne. Et neid on täitsa mitu. Lisaks muidugi ülikoolid, nii et et et need siis pigem puudutavad minu ülesandeid. Lisaks muidugi meil siin osakonnas korraldatakse laatasid ja siis on ka sellist bürokraatia poolt, mis siis puudutab noh mingisuguseid tegevuslubasid, noh ütleme näiteks alkoholi- ja tubakakaubanduse puhul eks jah, et mingeid sellised asjad.

Kas te oma organisatsioonis teadvustate innovatsioonikäitumist? Et teadlikult tahate olla innovaatilised?

Noo, ma arvan, et me ikka püüame seda teha. Et innovatsioon ettevõtlusosakonnas peaks olema tuttav mõiste. Jah.

Aga kas ka mingeid kindlaid eesmärke on ka seotud sellega? Et on paberile pandud?

Noo pigem on see sedapidi, et püüame pidevalt oma tegevust tõhustada. Et siin see meie jaoks tähendab seda, et püüame niimoodi aeg-ajalt teha mingeid uusi asju või siis neid asju, mida oleme juba pikemalt teinud teha tõhusamalt. Oma tööd efektiivsemaks teha. Et nii-öelda, et meie tegevusest võimalikult palju kasu oleks, et see on selline nii-öelda pidev töö, et meil ei ole, noh jah arengukavas on innovatsiooni ka kindlasti mainitud aga ütleme, et meil ei ole sellist, ma ei tea, aasta jooksul peame kolm innovatiivset asja välja mõtlema. Et nii meil asi ei käi.

Milliseid viise kasutate oma organisatsioonis innovatiivsete ideede genereerimiseks? Noh näiteks brainstorming'ud.

Mhm, et ma arvan, et pigem sedapidi, et me lihtsalt suhtleme hästi palju oma koostööpartneritega ja koos nendega, noh näiteks, kui me toome mingi näite, siis võtame näiteks ettevõtlusnädala, kus on siis 80 erinevat üritust ühe nädala jooksul, mis kõik on ettevõtlusega mingilmoel seotud, kõik on tasuta onju, ja me teeme seda, meie koordineerime seda ja ja meie oleme põhilised organisaatorid aga me teeme seda koostöös erinevate partneritega ning see ongi pidev selline koostöö ja n-ö uute ideede leidmine. Et noh mingid asjad on sellised, mida me teeme nagu iga aasta, et noh üsna sarnaselt, sest nende jaoks on alati selline nõudlus, kuid samas püüame ka leida sellised uusi ideid, mis siis uuel aastal võiks olla selline hea asi, mida siis linnarahvale pakkuda. Nii et et jah meil ka osakonnas sees on selliseid ajuriinnakuid üsna tihti aga noh selline, kui sellele küsimusele, paremini vastab see, et me võimalikult palju proovime suhelda oma koostööpartneritega ning siis sellest suhtlusest ja on need siis kas mingid konverentsidel osalemised, me püüame siis leida neid ideid, mida teha, mida muuta, mida teha paremini.

Okei. Kas need, ütleme siis, innovaatilised ideed, saavad alguse pigem rohujuurestasandilt või te täidate ütleme mingite juhtide, näiteks linnavalitsuse, eesmärged? Või kus need nagu alguse saavad?

Noh, eks me ikka täidame linnavalitsuse eesmärged. Aga eks see käib ikka sedapidi, et noh jällegi arengukava või siis linnavalitsuse tasand, et ma pean siis silmas valitavaid isikuid nagu linnapea ja abilinnapea, et siis sealt tasandilt tulevad sellised võib-olla üldisemad suunised, mis omakorda on muidugi seotud arengukavaga. Meie eesmärk on siis püüda saavutada neid võimalikult efektiivselt ja tõhusalt. Mmm .. et noh nii see ei käi, et noh innovatsioon mõeldakse välja kuskilt ütleme abilinnapea tasandilt. Sealt võib tulla mingeid ideid, selliseid, nutikaid ideid, mida rakendada aga see ei ole nagu selline ülevalt-alla tulev. Et see on pigem selline alt-üles. Aga ta on ka mõlemat pidi mingil määral, et selline koostöö. Et kõigil inimestel on nagu sellised mõtted ning püüda siis välja selgitada sealt selline kõige nagu sobivam, et siis seda ka täita.

Aga kui palju teil siis tegutsemisvabadust on?

Noh eks see hetkel sõltub linnavalitsuse ettevõtluse ametnikust, aga ütleme, et mina olen ettevõtluse arendamise pea, siis mul on tegutsemisvabadust üsna palju, võrreldes näiteks mõne ametnikuga, kes peab näiteks mingeid lubasid väljastama. Paratamatult on tema tegevusala palju rangemalt piiritletud. Aga noh, mul on see laiem ja ma saan nii paindlikumalt vastata selle, mis võiks olla ettevõtjate, et jah ütleme, et Tartu ettevõtjate ootus, et et või siis ka nende tugistruktuuride ootus, keda me siis toetame.

Okei. Nüüd ma siis küsin innovatsioonikäitumisega seotud motivatsiooni kohta. Et tööga seotud motivatsiooni avalikus sektoris saab jagada kaheks, üks, mis kannab nime sisemine motivatsioon, nagu näiteks eneseareng ning teine, mis tuleb avaliku sektori motivatsioonist, nagu näiteks siis ühiskondlik areng. Välimise motivatsiooni all on käsitletud neid tegureid, mis pakutakse inimesele välise motivatsioonitegurite eest, nagu näiteks rahalised tasud ning tunnustus. Et mis motiveerib sind?

Nii et, mis motiveerib mind. See on väga hea küsimus. Hea et sa kõik need välja tõid. Mina näen neid kõiki end motiveerimas, kui ka et need on kõik siin olemas, sellel töökohal, et eee .. tulles selle eelneva küsimuse juurde tagasi, et kuna mul on võib-olla tegutsemisvabadust rohkem kui võib-olla mõnel teisel linnavalitsuse töötajal, siis seda enesearengut on ka rohkem ja ja on loomulikult mõned kindlad asjad, mida tuleb kindlasti iga-aastaselt ära teha, aga on kas asju, mis võivad olla erinevad. See võimaldab ka teha uusi asju. Ja muidugi see on ka minu jaoks motiveeriv, et sellest, mida ma teen on ka mingisugune kasu, et see ongi linnavalitsuse kui siis laiemalt valitsuse ja avaliku sektori, avalikus sektoris töötamise selliseks huvitavamaks pooleks, et on võimalik vaadata nagu laiema pildiga ja püüda pakkuda kasu nagu laiemale seltskonnale. Kui ettevõtte oma tegevuses on sageli fokusseeritud sellele, et oma klientuurile, mingit lisaväärtust pakkuda, siis meil on see nii-öelda klientuur laiem ning see on huvitav, minu jaoks isiklikult. Ja mis nüüd puudutab neid väliseid motivatsioonitegureid, siis jah, et minul nagu põhjust kurta ei ole. Et jah, nii on.

Et aga kui me vaatame nüüd innovatsioonikäitumist, et kas need samad asjad motiveerivad teid ka riske võtma?

Mis sa mõtled riskide all?

Et noh on selline ebaõnnestumise variant olemas, nagu alati on.

Noh eks me noh kui igat uut asja või uue asja tegemisel on ikka risk olemas, et asi ei õnnestu ja eks me neid asju paratamatult peame võtma, aga kuna me oleme ikka avaliku sektori asutus, siis üldiselt see ei tähenda, et meil on selliseid väga erilisi riske rahade kasutuse mõttes või nii. Ütleme näiteks, et kui ettevõtte eraldab mingisuguse hulga raha selleks, et teha noh mingisugune noh riskantsem samm turul ja kui ei lähe õnneks, siis ei lähe, et on välja arvestatud missugune summa sellele kulub, et noh meil sellist asja ei ole. Et tõesti, eks kui meil on ka umbes, noh ma ei tea, näiteks mingisugune uut tüüpi üritus, mida me korraldame või midagi sellist, siis jah noh, mõnikord on meil edukamad, on rohkem osalisi ning mõnikord vähem. Et siis jah, sellest teeme me omad järeldused aga see on selline, kuidas ma nüüd ütlen, et see ei ole nii suur risk, et me ikka püüame enne selle kaardistada, et enne mingisugune huvi või vajadus selle vastu on, et mida me teeme. Et et me oleme suutnud maandada seda riski. Et ma arvan, et meil väga riskantne see töö ei ole.

Okei. Aga kas näiteks rahaline lisatasu võiks motiveerida innovatiivsemalt käituma?

Noh, ma ei tea. See pigem sõltub sellest, et mida selle innovatiivse käitumise all silmas pidada. Et noh ma ei tea. Ma küsin sult, et kas raha paneb sind innovatiivsemalt käituma? Et kuidas sa vastad?

Ei usu. Siis kindlasti poleks mingi innovatsioon, mida ma tahaks läbiviia, edukas.

Et jah noh et pigem on nagu oluline, et inimesed teeksid nagu head tööd. Ning eks mingil tasandil on oluline, et rahaline kompensatsioon on piisav, et mingist asendist hakkavad asjad aga muutuma, nagu Maslow'i püramiid on, aga noh see innovatiivne käitumine ongi sellesse sisse programmeeritud, et kui keegi teeb head tööd, mõtleb oma peaga, siis võib sellest midagi head tulla. Et seda on raske kvantifitseerida, et kes nüüd innovatiivset tööd teeb ning kes vähem.

Mhm. Olgu. Aitäh Sulle!

Vastaja 8

Kõigepealt siis aitäh, et osaled minu intervjuus. Et me võime vist sinatada?

Muidugi.

Tegu on siis Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetöoga, teemaks on siis „Avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavad motivatsioonitegurid“. Et, intervjuu on anonüümne. Kui on mingite terminite osas küsimusi, siis võib kohe küsida. Kõigepealt, teemaks on innovatsioon, sellel all ma mõtlen siis just uute ideede genereerimist ning nende rakendamist. Miks ma sellest teemast kirjutan on see, et kuna ühiskond areneb hästi kiiresti ning avaliku sektori teenuste osas on jätkuvalt kasvav nõudlust, siis peavad ka avaliku sektori töötajad leidma pidevalt uusi viise, kuidas tõhusamalt töötada ning olla innovaatilised, ning kuna avaliku sektoris arvatakse tihti peale olevat teatavaid piiranguid, mis antud arengut pärstivad, siis pean oluliseks uurida, mis avaliku sektori töötajaid motiveerib olema innovaatilised. Eee.. okei. Kaua sa oled siis antud asutuses töötanud?

7 aastat.

Millised on sinu tööülesanded?

Need mis on lektoriülesanded. Õppeainete läbiviimine, hindamine ja igast kaitsmiskomisjonides osalemine, eee ... igast erinevate tasemete tööde juhendamine, retsentseerimine ja siis kui sinna juurde tulevad veel mingid projektid, noh see ei puuduta seda ametikohta, aga kui tuleb mingi projekt juurde, siis sageli selle projekti raames me teeme näiteks mingeid uurimistöid ja kõik selline pool ka.

Kas te oma asutuses teadvustate innovatsioonikäitumist? Et teadlikul tahate olla innovaatilised?

Et ma nüüd teen innovatsiooni. Ei.

Aga kas teil on nüüd ütleme eesmärgid sellega seotud?

Eee.. ei, minu meelest nagu meie üksuses pole kunagi räägitud nüüd, et teeme innovatsiooni. Et meie teaduskonnas pole sellest kunagi räägitud, et sellist asja küll pole kuulnud.

Okei.

Et pigem on nagu proovitud jääda mingite akadeemiliste ja traditsiooniliste väärtuste juurde. Noh näiteks sellistes kohtades, et see üldine hoiak on pigem, et tugevdame traditsioonilisi väärtusi, et see innovatsioon on siis pigem see, et mida me siis õpetame.

Aaa. Okei.

Noo ütleme, et innovatsioon meie üksuses on pigem ainult eraisikute initsiatiivil tulenev asi.

Okei, aga kas sa oskad tuua näiteks mõndasid näiteid sellest?

Mmm .. noh

Noh näited ja et kus need nagu alguse saavad?

See ongi meil olnud nii erinev. Noh näiteks kas või õppetoolis, et ühes õppetoolis .. kas või näiteks ... ma ei saa nüüd öelda, et muidu läheb maru konkreetseks, pidi ju anonüümseks jääma. Et noh mõnes õppetoolis on nüüd niimoodi, kus on noh sellised üldisemad teemad, et seal tahetakse jääda selliseks hästi traditsiooniliseks ja konservatiivseks ning siis neis kohtades, kus on rohkem paindlikkust ja ja ettevõtlikkust, noh seal ka genereeritakse igast projekte, kus peaks siis sündima selliseid innovaatilisi asju, et noh see on kah siuke, et see ei ole meil selline, et see meil selline teaduskonna või üksuse ...

Et pigem selline rohujuuretasandil?

Et jah ta on pigem rohujuuretasandil. Jah, et vahepeal meile isegi pandi pahaks, et me seal liiga palju projekte tegime, et liiga palju projekte on nagu, aga noh samas meie eesmärgid on head, et me tahame ikkagi asju muuta, et noh kui teaduskond ei toeta, ülikool ei toeta, et siis noh kuidas sa teed, siis pead otsima muid viise.

Aga kas nagu tegevusvabadust on palju? Või mis sa arvad?

Jah on küll. Sellepärast, et alati öeldakse, et jaa, mine tee. Ei väga head mõtted, mine tee, kui sa jõuad. Siis see sinu tegemine ongi, et otsid rahastuse ja otsid inimesed ja kõik kõik kõik. Umbes nagu ma tegin seda tudengiorganisatsiooni. Oota, kui detailseks ma võin minna?

Eee .. ikka võid.

Et kui me ettevõtlusklubi tegime. Et noh see oli ju puhtalt minu enda initsiatiivil, et keegi ju ei öelnud, et tee sellist asja ja noh kas seda üldse saab innovatsiooniks nimetada?! Et selles suhtes kindlasti, et me tegime innovatsiooni õppeaines. Et me tegime õppeainet hoopis teistmoodi. Kus sa siis ise ka osalesid. Et ma ei ole kunagi kuulnud, et keegi oleks õppeaines seda teinud nii, et ta ühildab ühildab aine nagu konverentsiga, kus siis reaalsete case'ide pealt saab õppida, kus on siis reaalsed start-up'id ja siis sa õpidki, vaatad mis lava peal toimub ja siis sa seal õpidki. Et ma pole varem kuulnud, et ma arvan, et see on uudne, et järelikult on see ka innovaatiline.

Aga kui nüüd näiteks mõelda selle kogemuse peale, et kas sa tunnend et oli ka mingeid piiranguid?

Ei olnud, selles suhtes, et ei olnud üldse kohe. Raha oli meil olemas, et mul oli see Euroopa Liidu projekt kenasti.

Okei.

Et ainukesed piirangud olidki võib-olla sellest, et kuna ma tahtsin, et tudengid ise võtaksid selle initsiatiivi, et ise hakkaksid toimetama, et ma saaksin ennast täiesti taandada, et ma oleks nagu investori, annan neile raha, toon investorid ja anna neile rahvusvahelised kontaktid ja suunan neid natuke. Aga et tudengid ise teeks, see oligi minu mõte. Aga takistavad tegurid olidki väga sageli need, et miks asjad ebaõnnestuvad, on just sageli inimestes kinni, et see energia ei jätku nagu kuidagi. Et seal ka see hoog käis maha ja eks seal olid ka rasked isiksused, et nagu raske oli kas või ühe tõttu koostööd teha. Selles suhtes, et need takistused tekkisid kõik sealt, et mitte üldse, et ülikooli või üksus oleksid takistanud. Kõik jumala toetasid meid, meile anti ruumid, küll jah natuke pidime ikka tõestame, et mida me seal nüüd täpselt teeme, aga see oli täiesti okei. Pigem oldi ikka soosivad, et me ikka teeksime neid asju. Kuigi jah see initsiatiiv tuli minu poolt, siis jah keegi seal ei öelnud, et ei me ei toeta, et ikkagi otsisti võimalusi, kuidas toetada.

Okei ... emmm. Nüüd ma siis küsin motivatsiooni kohta. Et eristatud on kolme motivatsiooni – sisemine, ühiskondlik ja välimine. Esiteks on siis see isiklikust heaolust lähtuv motivatsioon, mis näiteks paneb sind tegutsema enda arengu nimel või enda pärast. Siis on ühiskondliku panuse vajadus. Väliste motivatsiooniteguritena on käsitletud sellised tegureid nagu raha ja tunnustus, mis tulevad teiste poolt ja väljas. Et siis mis motiveerib sind?

Eee ... noh, mul on kindlasti, et seoses kõigi nende vabatahtlike organisatsioonide ja projektidega, mis me siin ülikoolis käivitame, et nendega seoses on mul küll sisemised motivatsioonitegurid. Et noh see tunnustus, noo ma ei tea, selle nimel ma küll midagi ei tee ja tasu selle eest nagunii ei saa, et see väline kaob täiesti ära, et me ise tunnustame seal üksteist. Et selles suhtes, et, ja see et me, ei ootagi seda, et keegi meid tunnustaks. Et jah need on küll sisemised. Ja noh minul on juba seoses selle ettevõtlusklubiga oli jah, et mul oli see enesearendus ka, et kuidas mul õnnestub siuke asi käima lükata. See nagu ülesande püstitus endale, et ma püstitasin mingi eesmärgi nagu endale, et jah see oli nagu üks pool. Ja nagu teine asi oli see, et selline asi peab olema ülikoolis, et see on see ühiskonna pool, et tudengitel tekiks

see ettevõtlus, et Tartus on nii palju potentsiaali ja kõik see on rakendamata. Jah. Et see oli siuke teine selline hästi ohtlik asi. Oh, siin on ohtlik saada veega kaela.

Jaa, on küll.

Aga nüüd kui me teeme seda loodusteadustele suunatud organisatsioonis (toim. Bioway), siis seal on pigem ei pea enam endale midagi tõestama. Et ma olen nagu ära näidanud endale, et see on võimalik, ma saan hakkama sellega, kuni inimesed ise võtavad üle. Kui ma enam seda ei kontrolli, siis see on juba nende enda käes ja nad peavad ise siis hakkama saama. Nüüd selles uues organisatsioonis, et seal mul seda sisemist motivatsioonitegurit enam ei ole, et seal on mul just see, et saada loodusteaduse tudengeid väljapoole või ettevõtluse juurde. Et nad tegelikult saaksid aru, et kui nad bioloogia hariduse saavad, siis enamikul neist tegelikult pole mitte midagi peale hakata, et keegi ei oota neid turul. Et neil on vaja sellist ärilist suunda juurde, et neil oleks mingigi kasutegur organisatsioonis. Et nad suudaksid äriliselt mõelda ja siis võib-olla oma oskustega siis suudaksid mingeid innovatsioone ellu viia. Et jah selliseid laboritöötajaid keegi ekstra ei otsi.

Aga kui nüüd jah vaadata näiteks innovatsiooni poolt ja sellist riskide võtmist, et mis sind motiveerib riske võtma või võib olla ka ametijuhendist kõrvale vaatama.

Aaaa ... okei, noh seda ma olen ju palju teinud. Ilmselt on see selline, et tekib ka selline, eee ... kuidas ma ütlen. Et noh mingi hasart tuleb sisse ja noh eks mul on ka oluline, et oleks alati hästi põnev ja mida tundmatum asi on ja seda põnevam, seda rohkem ma pean leiutama ja siis proovima noh mingeid erinevaid viise, et noh, kuidas eesmärgini jõuda. Et ma ei ole kindlasti see, kes läheb läbi seinte, einoh läbi seinte ma võin minna aga ma ei ole see, kes läheb üle laipade, et seda, et see ma kindlasti ei ole. Et kui kuskil on keegi, kes kannatab minu tegevuse tagajärjel, siis see jääb kohe kindlasti ära. Et ma võin ise oma tegevuste tagajärjel kannatada, et seda võib juhtuda aga seda et keegi teine, selle koha pealt. Aga jah siukest riskide võtmist on ikka päris palju, eriti veel seetõttu, et ma ei tea, mis sellest organisatsioonist saab, kuhu ta läheb aga ma olen valmis oma kontakte igal pool maailmas ära kasutama, et ma leian selle inimese ja toon ta siia, küll ma leian pärast ka rahastuse. Ja tavaliselt ongi nii, et kui sa juba paned sellele asjale tähelepanu, siis kuidagi see energia tuleb asjale taha ning asjad juhtuvadki. Et seda olen ma hästi palju kogenud ning see on hästi tavaline käitumismuster, et kui midagi tahta, siis see tuleb ka.

Okei aga kas näiteks rahaline tasu võiks motiveerida olema rohkem innovaatiline?

Siis see tähendab, et minu arust on innovatsioon hästi palju seotud proaktiivse käitumisega. See tähendab seda enne kui mulle üldse hakatakse enne midagi võimaldama, siis ma hakkam juba tegutsema, et see tasuandmine, see peaks olema nii, et ma olen suure panuse andnud, et see peaks nii olema, et ma nüüd teen midagi ära ja siis antakse mulle tasu, et rohkem nagu üllatus. Aga nüüd see, mind isegi ahistatakse see, et noh näiteks see projekt, mis me praegu teeme, et me teeme koostööd Arengufondiga ning Arengufond tahab, et me viiks mingeid programme läbi ning nad on valmis rahastama seda ja nad näevadki seda, et nad on valmis rahastama seda ning nad näevadki seal poole kohaga töökohti ja kui näiteks mulle tehakse ettepanek, et kas sa tahaksid seda, siis ma kohe kindlasti ei tahaks seda. Sest see pole minu jaoks motiveeriv, sest siis ta muutub tööks. Ta ei ole nagu enam minu lennu pealt või muult juhtuv asi, siis on nii, et keegi püstitab mulle, et mulle püstitatakse mingid eesmärgid ja ma pean siis neid kellegi jaoks hakkama täitma. Et see on minu jaoks väga alamotiveeriv. Et ma arvan, et see on enamike inimeste jaoks, kes nagu tõesti innovatsiooni loovad, või vaatame kasvõi start-up'pereid. Et neid, kes nagu tõelist innovatsiooni loovad, hakkavad, noh inglise keeles on see bootstrap'ima. Et kõigi piiratud ressursside juures on nende motivatsioon nii kõrge, et me teeme midagi ägedat, et me teeme selle asja ära. Ja siis sageli selle algse organisatsiooni töötajad lahkuvad, sest noh ongi, et nende esialgne käitumine enam ei sobi sinna 8-5 palgatöökohta, et .. eee.. seal võib see innovatsioon ära kaduda. Aga kindlasti on ka inimesi, kelle ülesandeks on, kellele makstakse palka ning ma istun siin ja punnitan innovaatilisi asju välja aga ma näen noh, et need innovatsioonid on palju väiksema kujuga kui need noh mis tulevad nagu proaktiivselt. Et inimesed ise alustavad oma initsiatiivil ja siis see tasu on nagu teisejärguline, alati.

Okei.. suur suur aitäh sulle vastamast!

Vastaja 9

Kõigepealt siis suur aitäh, et oled valmis minu intervjuus osalema. Kas me võime üksteist sinatada?

Jah, muidugi.

Okei. Nii minu bakalaureusetöö toimub siis Tartu Ülikooli riigiteaduste instituudi bakalaureusetöö raames, mille pealkirjaks on „Avaliku sektori töötajaid mõjutavad motivatsioonitegurid“. Töö on isikuliselt anonüümne. Nii, kui on mingit terminite osas küsimusi, siis kohe küsi. Nii palju ma ütlen, et innovatsiooni all käsitlen ma siis uute ideede genereerimist ning nende rakendamist. Antud teema on oluline, kuna avalike teenuste

nõudlus üha rohkem kasvab ning avaliku sektori töötajad peavad olema üha innovaatilisemad, et leida üha vähemkulukaid lahendusi oma töö juures. Kuna aga tihtipeale leitakse, et avalikus sektoris on rohkem piiranguid, siis ongi huvitav teada, et mis motiveerib avaliku sektori töötajaid olema innovaatilised ning leidma uusi lahendusi. Nüüsiis. Kaut sa oled siin asutuses töötanud?

Neli ja pool aastat.

Okei ... eee ... Millised on sinu tööülesanded? Laialt võttes?

Laias laastus võib need lüüa kahte. Et europrojektide juhtimine ning ettevõtete nõustamine.

Kas te teadvustate oma organisatsioonis innovatsioonikäitumist? Et kui on terminite osas küsimusi, siis võid kohe küsida.

Jah, seda innovatsioonikäitumist võid küll lahti seletada.

Innovatsioonikäitumise all ma mõtlengi, uute ideede genereerimist ning nende rakendamist. Küsimuse point on, et kas te teadlikult oma organisatsioonis tahate olla uuenduslikud ja uusi innovaatilisi teenuseid pakkuda?

Jah, siis nii-öelda, et konkreetne vastus on jah. Et teadvustame küll. Et kui meie teaduspark on asutatudki selle ideega, et innovatiivseid ideid toetada, ellu viia ja juhtida, siis see on üks meie põhilisi eesmärke.

Kas te organisatsioonieesmärgid on seotud innovatsiooniga?

Jah on küll.

Okei, siis ma küsiks, et milles väljendub teie organisatsiooni innovatsioonikäitumine? Mis need on siis mis te teete.

Ühes küljest me püüame kaasas püsida siis kõige sellega, mis puudutab tehnoloogiaettevõtlust ja siis ütleme meie, Tartu Teaduspargi, sellist fookust. Teaduspargi fookus on laias laastus tehnoloogiaettevõtlus, kitsamalt siis elektroonika, mehhantroonika ning natuke ka IT ettevõtete peale arendamisele ja tekkimisele keskendumine. Et me püüame nii-öelda selle valdkonna trendidega kaasas käia, edestada me neid väga tihti ei suuda, küll aga me tahame, et meie nii-öelda majaettevõtted, Tartu linna ettevõtted ning Lõuna-Eesti ettevõtted oleksid siis kursis vähemalt, vähemalt selliste mainstream uuemate trendidega. Et kui on cadcam,

kiirprototüüpimine, ütleme et meie protolab on tehtud niiöelda kiirportotüüpimise pealt, et neil on fotoprinterid majas olemas. Et noh selliste eilse päeva vahendite nii-öelda toomine majja. Et noh selliste vahenditeni, mis reaalselt tänapäeval on, et nendeni me ka ei küündi, aga vähemalt eilset päeva me püüame tutvustada ettevõtetele.

Okei ... emmm ... milliseid viise kasutate oma organisatsioonis innovatiivsete ideede genereerimiseks? Et siis näiteks brainstorm'ingud.

Jah, üks brainstorm'inguid on olnud, siis me käime ise väljas suhteliselt palju, et erinevatel messidel ja üritustel, et hoiame ise silmad-kõrvad lahti. Eee.. samamoodi ütleme päris palju on nii-öelda europrojektides fookust sellele, et genereerida nii-öelda innovatiivseid lahendusi või siis tuua neid üle teistest Euroopa regioonidest. Et üpris tihti nende nii-öelda õppevisiitide käigus satud sa kuulama ja nägema kohti ja asju, mida pole veel väga laialdaselt levinud. Vähemalt Euroopa mastaabis, et need on eks enam levinud ja eks me hoia ka peal sellisel infovälja silma, niipalju kui jaksab, et blogid, ajakirjad, igasugused muud nii-öelda veebilehed.

Äkki oskad tuua näiteid mõnedest innovatiivsematest lahendustest, mis teil olnud on ning kust on need alguse saanud?

Vast kaks kõige paremat näidet on seesama Protolab, kiirporotüüpimise keskus, keskus, siin meie enda juures, mis sai ka alguse läbi ühe Eesti-Läti programmi, ehk siis ühe europrojekti, aga initsiatiiv tuli siiski pigem mõndadelt ettevõtetelt, kes tahtsid et neil ei oleks võimalus niiöelda lihtsalt saada ainult äriplaani või ärimudelit, aga et neil oleks ka koht olemas, kus nad saaksid kätte oma esimese sellise kiirporotüübi aga selle tegemine on üsna kulukas tavaliselt ja päris nagu endale kõiki neid programme ja spetsiaalseid seadmeid osta sellepärast, et noh, vaadata, kas see asi nagu sobiks, siis see ei ole nagu Eesti ettevõtetele jõukohane. Et siis niiöelda kiirporotüüpimine ja selle arendamine. Et praeguseks on ta jõudnud nii-öelda 3D-printimise peale, mis on nii-öelda järgmine selline kuumsõna. Ja teiselt poolt võib-olla siis ärikiirendi, mis on siis äriteenuste edasiarendmine, et meil oli kuus kuni kaheksa aastat pakkusime sellist klassikalist inkubatsiooniteenust, et nüüd on see läinud dünaamilises maailmas kolmekuulisele, ütleme kolm pluss üks kuud programmi peale, kus me päris teaduspargina ise ei investeeri aga ütleme, et oleme sinna kaasatud, et saame alustavatesse ettevõtetesse investeerida. Et need on siis võib-olla kaks sellist põhiasja, mida oleme suutnud ära teha.

Okei. Kas sa tunnend, et individuaalset ideede genereerimist toetatakse teie organisatsioonis või töötatakse pigem ühiste eesmärkide nimel, mis on paikapandud juhtorganite poolt?

Meil on suhteliselt lame juhtimisstruktuur. Et sellist vabadust ise asju teha on päris palju, ise asju välja pakkuda ja teha. Eks ta selline tasakaaluotsimise koht on alati, et nagu sa ka ise ütlesid alguses, et ega siis kõik uued lahendused on seotud mingite riskidega ning eks sa pead vaatama, et see olemasolev struktuur jääks ikka püsti ning sa ei saa kõiki olemasolevaid asju, mis siis tunduvad lahendatavad, et neid ei saa kohe kasutusele võtta, et nii-öelda tükk tükk haaval mingeid asju saab teha. Et ma ütleks, et pigem toetatakse innovatiivset käitumist ja mõtlemist, aga kindlasti ei jõua 100% kõikidest hulludest mõtetest ellu viia.

Aga ütleme siis kõik need hullud ideed, et kas need tulevad pigem rohujuuretasandilt või „ülevalt – alla“?

Nii ja naa, et nii ja naa. Et kui juhil tuleb mõni hea idee, siis ei saa seda talle pahaks panna ja kui tuleb raamatupidajal mõni hea mõte, siis seda tuleb samamoodi kuulata, et..

Aga eks need on ikka alati erineva kaliibriga...

Seda jah, et noh eks lõppkokkuvõttes on ikka nii, et juht peab otsustama, kas raisata ressursi või kui palju ressursi mingi asja elluviimiseni panustada. Aga ma ei saaks nüüd öelda, et need tulevad nüüd ülevalt alla. Et meil on üks juhatuse liige hetkel ja ütleme, et meie asutajate poolt või nõukogu poolt ei ole tulnud selliseid korraldusliku iseloomuga suuniseid. Ma ei kujuta ette, et mis seal on, et näiteks e-riigi hanked. Et tavaliselt me jõuame ise enne sinna, kui see nii-öelda riigitasandil ära juurutatakse.

Nii nüüd ma siis motivatsiooni kohta. Et tööst tulenev motivatsioon avalikus sektoris jaguneb kaheks. Üks on see, kus sa käitud enese eesmärkide nimel ehk sisemine motivatsioon ning teine on, et tegutsed pigem ühiskondlikel eesmärkidel ehk avaliku teenistuse motivatsioon. Väline motivatsioon on see, kui sind motiveerivad raha ja tunnustus, mis siis omakorda tulevad väljastpoolt. Et mis sind motiveerib?

See on ajas muutuv. Et leib peab laual olema loomulikult, et seda ei saa vältida või välistada. Aga praegusel hetkel ma ütleks, et mind motiveerib kõige rohkem võimalus midagi ära teha, et nii-öelda jälg maha jätta ja midagi korda saata. Mitte teha sellist liini peale vabriku tuima tööd, et sa teed päevast päeva ühte ja sama asja, kuigi ma olen tootmises olnud 7 aastat ning ma olen

näinud seda kõrvalt väga hästi, nii et ma ei tahaks midagi halba selle kohta kohe kindlasti mitte öelda. Aga siiski selle ökosüsteemi või nii-öelda suure pildi kokkupanemine ning selles nii-öelda oma rolli mängimine. See on see, mis mind isiklikult motiveerib ning ma näen siin selle teaduspargil kui asutusel suurt potentsiaali seal. Ja avalikult sektoril laiemalt, et on nagu mingid lahendused, mida erasektor ei kipu esimesena juurutama, kuna need on kulukad ning keegi peab esimesena neid lausa subsideerima ja selle nii-öelda kontseptsiooni ära tõestama ja nad siis nad võtavad selle nii-öelda üle. Näiteks see oleks selline lihtne vastus.

Mis motiveerib teid riske võtma või ütleme, et isegi ametijuhendist kõrvale vaatama?

Noh meil on asutuse enda iseloom, mis nii-öelda sunnib või noh, mis ta sunnib, soodustab innovatsiooni või nii-öelda uute asjade kasutusele võttu, et mul oli siin ametinimetus oli siin üsna hiljuti veel demokeskuse juhataja, kus sa pididki pidevalt kogu aeg leidma selliseid uusi lahendusi ning innovaatilisi tooteid, et ettevõtete poolt kui ka meie endi poolt. Et selles suhtes on meil hästi, et keegi ei karista, kui sa mingi uuendusliku mõttega lauale tuled. Et pigem nagu mõeldakse tõsiselt, et kas selle saab ära teha ning kuidas selle saaks ära teha.

Et jah, tegutsemisvabadust on ka siis palju?

Jah, tegutsemisvabadust on küll palju. Et seda ei ole nii-öelda nagu klassikalisel riigiametnikul, kes on väga ära reglementeeritud, et peab igale kirjale vastama, et jah menetlen teie palvet nii ja nii mitme päeva jooksul ja siis vastan ja siis alati kasutama vastavaid standardformulare, et selles suhtes meil on oluliselt lõbusam see elu.

Okei, et siis viimane küsimus. Kas rahaline lisatasu võiks motiveerida innovaatisemalt käituma?

Noh rahalise lisatasuga on nii, et seda on alati tore saada ja ma olen ka ise viimasel ajal teistele rääkinud, et sellises lühiajalises perspektiivis on see tore asi, aga pikas perspektiivis ta kunagi ei toida, et inimestel on selline halb harjumus kõige heaga kiiresti ära harjuda ja siis sa harjudki ära, et siis sa saad preemiat kolm kuud järjest. Ja kui keegi sulle siis neljas kuu ei anna preemiat, siis sa tunnend end juba solvununa, et võib-olla sa ei mõelnudki välja midagi see neljas kuu. Et ta on alati tore ja kui sind nagu üldse ei tunnustata, siis ta hakkab mingi aeg vastu töötama, aga noh pikas perspektiivis ma nagu ei näe, et see oleks meie majandussüsteemis nagu võimalik.

Aga see on kõik, et aitäh.

Vastaja 10

Kõigepealt suur aitäh minu intervjuus osalemast. Intervjuu toimub Tartu Ülikooli riigiteaduste inistituudi bakalaureusetöö raames, kus ma uurin avaliku sektori töötajate innovatsioonikäitumist mõjutavaid motivatsioonitegureid. Kas me võime üksteist sinatada?

Jah.

Nii. Kui sul tekib mingite terminite osas küsimusi, siis kohe küsi. Innovatsiooni all ma mõtlen siis uute ideede genereerimist ning nende rakendamist. Antud teemat uurin ma seetõttu, et kuna nõudlus avaliku sektori teenuste järgi on pidevalt kasvanud, siis on ka avaliku sektori töötajate jaoks oluline olla innovaatiline ning leida uusi lahendusi. Siiski, kuna tihtipeale usutakse, et avaliku sektori keskkond pole just üks kõige innovatsiooni soosivam, siis on ka huvitav uurida, et mis motiveerib seega avaliku sektori töötajaid olema innovaatilised. Nii, kaua sa oled siin asutuses töötanud?

Viis aastat. Noh, tegelikult neli ja pool aastat.

Millised on sinu tööülesanded?

Eee, kui ma tulin siia tööle, siis minu peamine tööülesanne oli kohalike omavalitsuste konsulteerimine ehk siis kõiksugu tegevused, mis puudutasid kohalikke omavalitsusi. Ehk siis kui omavalitsustel olid mingid projektiideed, siis nende nõustamine, et mingid arengukavade koostamise protsessid, nende nõustamine. Eee.. omavalitsuste ühistegevuste koostöö initseerimine. Siis erinevad sellised maakonnaülesed projektid, mis puudutas KOV-i tasandit. Siis aja jooksul, tulenevalt sellest, et meie organisatsioon teeb seda, mis meil tellitakse, siis aja jooksul on riigi poolt või siis kohalike omavalitsuste poolt nii palju muutunud, et siis tegelikult sellist kohalikele omavalitsustele pakutavate teenust kui ametiasutustele, me praktiliselt enam ei pakugi. Ning minu töö on nüüd liikunud hoopis teistesse sfääridesse, mis on siis välisinvesteeringute teenindamine. Ehk siis ettevõtete investeeringud, kes siis otsivad uusi lahendusi. Näiteks Eestis siis ning ka Tartusse. Et see on praegune peamine ülesanne. Et siis täielikult erinev, mis ta enne oli ning ta kasvas siis sellest välja, et natukene on ta ka kohalike omavalitsustega seotud, et ütleme, et kui ettevõtte kavatseb siia tulla, siis ta otsib hästi palju pinda endale ja tihtipeale on ka linnas, erasektori käes väga palju. Aga ka maapiirkondades, on

just kohalik omavalitsus see, kes asju ajab. Et kuidagi sellega praegu tegeleme. Et ütleme, et selline suund.

Eee. Ok. Kas te teadvustate oma organisatsioonis innovatsiooni käitumist?

Ma arvan, et teadlikult mitte. Et päris ausalt, kui sa selle ankeedi mulle saatsid, siis ma vaatasin selle korra üle ja mõtlesin selle peale ja noh kui esimese plahvatusena pähe ei tule, siis tavaliselt ei teadvustata. Et noh, kui pärast hakkad nagu süvitsi mõtlema, siis näed, et need protsessid, mis nagu toimuvad, nagu tegelikult on, aga mitte sellise sildiga, et seda tehakse sellepärast, et mingit asja parandada, nagu perioodiliselt, et meil oleks mingid traditsioonilised tegevused, et välja selgitada mingeid uusi võimalusi, kuidas välja mõelda uusi lahendusi, et asju paremaks muuta, et sellist asja meil ei ole. Meil on pigem selline, et tavaliselt toimub eksprompt ja ütleme siis, et projektipõhiselt, et sul on mingi uus asi sisse tulemas, et selle raames me ka seda teeme. Et ütleme nii, et muutustepõhiselt me seda teeme, siis kui miski vajab mingit uut lahendust, siis me seda ka teeme, aga ütleme nii, et midagi olemasolevat paremaks teha, et sellega küll väga vähe tegeleta.

Okei. Aga kas minevikus võib mingeid näiteid olla, mis on tulnud nagu selliselt eksprompt?

Noh ütleme ... mmm... no me võime tulla ka näiteks selle sama, mis minu töökohta puudutas, et kui see nii-öelda, nimetame seda välisinvestorite teenindamiseks, kui see tellimus meile nagu tuli mingi hetk, et kuidas seda süsteemi nagu üles ehitada üldse, et see Tartus ja Lõuna-Eesti regioonis üldse tõhusalt toimiks. Ütleme, et tuleb päring nagu riigitasandilt sisse, jõuab siis Tartumaale, et siis, kuidas siis see suhtlusvõrgustik ja asjaajamine üldse töötab. Kas siin regioonis niimoodi ladusalt ja tõrgeteta, et siin on niimoodi, et kui me seda süsteem välja arendasime, et siin oli päris palju nii-öelda töökoosolekuid ja nii-öelda genereeringuid läbiviidud.

Kus need nagu alguse saanud on, et kas tulevadki riigi poolt suunitlused?

See on nii ja naa. Et ütleme, et see tellimus üldse sisse tuli, kui võtame selle sama näite, siis see on initsieeritud riigi poolt. Et nemad nägid, et selline asi võiks olla vajalik, üle-eestilisena vajalik. Et ütleme, et siis hakati seda rakendama aga see asja sisu ja üleüldine toimimapanek, tulevad nagu rohujuuretasandilt. See esialgne impulss, mis tuli oli jah ülevalt, aga seda on tugevalt ikka paremaks muudetud ja korrigeeritud. Et niimoodi on see protsess välja näinud.

Nii nüüd ma küsin motivatsiooni kohta. Et avalikus sektoris on eristatud välimist, sisemist motivatsiooni ning lisaks ka veel avaliku teenistuse motivatsiooni. Kõigepealt siis sisemine motivatsioon tähendab enesearengut ja kõik iseendaga seoses, mis motiveerib ning siis see avaliku teenistuse motivatsioon on ühiskondlik areng ja panus. Välimise all mõeldakse siis tunnustust ja raha ning kõike, mis tuleb väljas poolt.

Ütleme nii, et pigem ma arvan, et see mis puudutab seda üldist kasu, et meie kui organisatsiooni üks põhieesmärk ongi kogu selle ettevõtliku hoiaku ja ettevõtluse nagu turgutamine Tartumaal. Et selles suhtes meie oma tegevustes peame sellele kõigele mõtlema ja kaasa aitama. Et selles suhtes mina oma töös jätan nagu oma isiklikud huvid tahaplaanile, et selline üldine huvi saaks täidetud. Aga jah siis mingi hetk sa jälle pead ju kuklas ka nüüd selle peale mõtlema, et mis siis on endale hea ja siis tuleb sisse selline enesearenduse komponent, mis on siis ka selline ka pikaajaline komponent. Aga noh siis see väline motivatsioon, mingi rahaline tugi ja tunnustus, et see on ka siis selline väline motivatsioon, mis siis mina näen kui natuke lühiajaliselt motiveeriv. Et parem nagu kiiremini jalad käima. Aga noh pikas perspektiivis, kui sa mõtled oma tööle, et see saaks paremini tehtud ning siis tõesti kasutades mingeid uudseid lahendusi, et see siis on nagu rohkem väärt kui raha. Et kui sa ikka mingit asja viis aastat nagu tuumalt teed ja miskit sellest paremaks ei lähe, siis isegi kui sellest elad normaalset ära, siis see väsitab lõpuks nii ära. Et see on selline, et raha on pigem natuke lühiajaline.

Aga mis sind motiveeriks ka nagu riske võtma? Või kas te üldse võtate riske?

Jah, seda riskide võtmist ka, et ma lugesin seda ja mõtlesin, et hmm, kuidas me üldse riske võtame? Riskid on, et traditsiooniliselt ma ei oskakski öelda, et kuidas me riske võtame, et meie riskid ongi sellised kaalutletud riskid pigem. Meie riskid ongi sellised, et me planeerime oma tegevusi ning paneme sinna oma aega sisse ja mõnikord ka raha, et nägemata selgelt, et me saame sealt midagi ka tagasi. Et hakkame mõne tegevusega pihta ja eeldame, et riiklik tellimus ka tuleb ja me saame ennast siis sellesse kaasata, aga see on mingil määral risk, et kas see tuleb või ei tule, aga see on nii marginaalne, et mina ei saa seda väga kommenteeridagi. Et pigem on see selline traditsiooniline, nagu projektimajanduses on, paned palju ressursi selleks, et mingi projekt kokku kirjutada ja siis kas saad raha selleks või ei saa, et sellel määral risk on aga mingit muudmoodi, ma ei ütleks. Et vähemalt oma tegevuses, me üritame nagu oma tegevuses rahastusega mitte liialt palju mängida. Et nagu ma ka juba mainisin, et me oleme avalik sektor, siis EAS'i kaudu nagu veel tellimusi ja tegutsemiseks vahendeid ja tihtipeale ongi nii, et me võiksimme oma noh et me praegu nagu täidame tellimusi ja täidame käske, et jah võiks nagu veel

välja pakkuda aga siis on nagu see teema, et sa sellele rahaandjale muutud nagu liialt ebameeldivaks, et seda teed pole veel mindud. Et me lähme pigem kindla peale selles osas välja.

Aga kuidas sa hindad, et palju teil tegevusvabadust on?

Et siin võib öelda mitmel tasandil. Et kui ma mõtlen nüüd organisatsioonitasandil, siis siin on väga piiratud. Et ma ütleks nii 80% tuleneb tellimusest ja seal ei ole nagu võimalik väga palju keelduda või nii-öelda ümber mängida. Väike osa on see, et mis me nii-öelda saame organisatsioonitasandil teha, aga see on jah selline asi, mida muidugi saaks teha, aga pigem jääb see inimressursi taha, et inimesed on nii hõivatud selle peamise tellimuse 80% täitmisega, et lihtsalt ülejäänud jaoks ei jää nagu vahendeid, kuigi jah meil tegelt jah et me saaks nagu palju rohkem teha, et meil lihtsalt ei jää aega selleks. Isiklikult mul aga, nagu minul endal, on väga palju vabu käsi antud. Et mul on tegelikult, kui nüüd mõelda minu tulemuste peale, siis mul on siin aasta peale sellised üksikud mõõdikud, mida ma pean nagu ära täitma, et nende üle võin ma üksi otsustada. Okei võib-olla mitte päris vabalt aga nii-öelda, et pean arvestama tellimuse tellijaga, aga niipalju, et ma võin seal välja pakkuda selliseid mitmekesiseid asju, et nii-öelda on mul hea tegutseda.

Okei. Aga siis viimane küsimus, et kas rahaline tasu võiks motiveerida innovaatilisemalt käituma?

Noo ma ei tea, ma arvan et see taandub sellele samale, et mis ma enne ka rääkisin, kui me rääkisime neist motivatsioonidest, et võib-olla tõesti paneks see lühiajaliselt tegutsema, aga pigem ma nagu laias perspektiivis ma seda ei näe. Et pigem rohkem motiveerib see, et mu töö saab kiiremini, paremini, tõhusamini tehtud tänu mõnele innovaatilisele lahendusele. See muudab siis minu elu lihtsamaks, tegevuse efektiivsemaks, kui siis see lisaraha. Et see on võib-olla selline lühiajaline. Korra liigutad, aga siis see eufooria läheb suht kiiresti üle, et nii see lihtsalt tavaliselt on.

Okei. Aga aitäh vastamast!

LISA 2

Intervjuuküsimused olid järgmised:

1. Üldised küsimused!

- 1) Kui kaua olete antud asutuses töötanud?
- 2) Millised on Teie tööülesanded?

2. Avalik sektor ja innovatsioon.

- 1) Kas te teadvustate oma organisatsioonis innovatsioonikäitumist?
- 2) Kas teie organisatsiooni eesmärgid on seotud innovatsiooniga?
- 3) Milles väljendub teie organisatsiooni innovatsioonikäitumine?

3. Avaliku sektori innovatsiooni rakendajad.

- 1) Milliseid viise või meetodeid kasutatakse teie organisatsioonis innovatiivsete ideede genereerimiseks?
- 2) Äkki oskad tuua mõned näiteid mõnedest innovatiivsematest lahendustest ning kuidas on nad saanud alguse?
- 3) Kas tunnete, et individuaalset loomingulisust ja ideede genereerimist toetatakse teie organisatsioonis? Või töötatakse pigem organisatsiooni ühiste eesmärkide elluviimise nimel, mis on paika pandud juhtorganite poolt?
- 4) Kuidas innovaatilised lahendused teie organisatsioonis erinevad, kui nad saavad alguse nõ. Ülevalt – alla või rohujuuretasandilt?

4. Motivatsioon avalikus sektoris

- 1) Mis motiveerib teid? Ning mis motiveerib teie kolleege?
- 2) Mis motiveerib teid riske võtma ja võib-olla isegi siis oma ametijuhendist kõrvale vaatama? Ning kui palju tegutsemisvabadust üldse teil on?
- 3) Kas rahaline lisatasu võiks teid motiveerida innovatiivsemalt käituma?

